
Redes Sociais Corporativas como Ferramenta de Comunicação Interna –
estudo de caso da rede social corporativa Workplace by Facebook

Inês Lourenço de Sousa

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Professor Carlos José Cabral Cardoso

2018

AGRADECIMENTOS

Todo este percurso tem sido uma jornada de descoberta e de grande aprendizagem e, apesar de terem aparecido alguns contratempos ao longo do caminho, tem sido de grande alegria. À medida que me aproximo do final, são várias as pessoas às quais quero deixar um enorme agradecimento.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, o Professor Carlos José Cabral Cardoso, que desde o início se mostrou disponível para me acompanhar e aconselhar neste último desafio. Quero agradecer a dedicação e prontidão que dedicou a este projeto.

Quero também agradecer à empresa que permitiu a realização deste estudo, pois sem esta abertura, este estudo nunca poderia ter sido feito. Esta empresa veio mostrar que também as empresas portuguesas reconhecem a importância dos recursos humanos como recurso fundamental da organização, investindo em novas iniciativas para melhorar a sua comunicação com o seu público interno. Quero agradecer a confiança e a disponibilidade que me foi dada ao longo deste estudo.

Outra pessoa que teve um papel fundamental neste percurso foi uma amiga e colega de mestrado, Sofia Cerdeira. Nos momentos mais difíceis e sempre que perdia o foco, a Sofia fez-me sempre ver os pontos positivos e nunca me deixou desistir dos meus objetivos. Quero agradecer a ajuda e os conselhos que acredito terem sido fundamentais para acabar esta dissertação.

Finalmente e não menos importante, quero agradecer a toda a minha família, mais concretamente aos meus pais e ao meu irmão. Os meus pais não só me deram a possibilidade de investir nos meus estudos, como também me deram o apoio e o incentivo que necessitava para terminar esta fase final. O meu irmão teve um papel determinante na escolha da temática desta dissertação ao dar-me a possibilidade de entrar em contacto direto com a realidade do Workplace.

A todos um enorme Obrigado!

RESUMO

É amplamente reconhecido que a comunicação interna é essencial ao funcionamento de qualquer organização. Com a recente evolução das tecnologias de informação e comunicação, as organizações utilizam novos meios e instrumentos de comunicação, como o e-mail, a internet, intranet ou, mais recentemente, as redes sociais corporativas. Este estudo foi realizado em uma empresa líder no setor alimentar, que servirá de objeto de estudo nesta pesquisa, e que utiliza a rede social corporativa Workplace by Facebook como ferramenta de comunicação interna. Neste sentido, este estudo procura analisar o papel das novas tecnologias como ferramenta de comunicação interna. Ora, é aqui que aparecem algumas lacunas. São poucos os estudos que incidem sobre as redes sociais corporativas, sobre a forma como estas são implementadas e qual o seu impacto na estratégia de comunicação interna da empresa. Neste sentido, a questão de investigação que este estudo procura responder é: “Qual o papel da rede social corporativa Workplace by Facebook na estratégia de comunicação interna das empresas?”. Para dar resposta a esta problemática será realizada uma pesquisa quantitativa através da realização de dois questionários, um aos colaboradores e outro à gestora de rede, de forma a termos a perceção dos impactos desta inovação na visão daqueles que a utilizam. Os resultados demonstram que a utilização desta ferramenta contribuiu positivamente para aumentar a eficácia da comunicação interna da empresa, ao melhorar o acesso e a partilha de informação, os relacionamentos interpessoais e o sentimento de pertença e de identificação com a organização. No geral, os resultados deste estudo permitem compreender melhor o papel das novas tecnologias nas estratégias de gestão das organizações.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Redes Sociais Corporativas, Comunicação organizacional, Workplace by Facebook;

ABSTRACT

It is widely recognized that internal communication is essential to the functioning of any organization. With the recent evolution of information and communication technologies, organizations use new means and communication tools, such as e-mail, the internet, the intranet or, more recently, corporate social networks. This study was conducted in a leading company in the food sector, which will serve as an object of study in this research, and which uses the corporate social network Workplace by Facebook as an internal communication tool. In this sense, this study seeks to analyse the role of new technologies as an internal communication tool. This is where some gaps appear. There are few studies that focus on corporate social networks, how they are implemented and what their impact on the company's internal communication strategy. In this sense, the research question that this study seeks to answer is: "What is the role of the corporate social network Workplace by Facebook in the strategy of internal communication of companies?". In order to respond to this problem, a quantitative research will be carried out through two questionnaires, one to the collaborators and the other to the network manager, in order to have a perception of the impacts of this tool in the view of those who use it. The results demonstrate that the use of this innovation has contributed positively to increase the effectiveness of the internal communication of the company, improving the access and the information sharing, the interpersonal relationships and the sense of belonging and identification with the organization. In general, the results of this study allow a better understanding of the role of new technologies in organization's management strategies.

Keywords: Internal Communication, Corporate Social Networks, Organizational Communication, Workplace by Facebook;

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA	1
1.2. MOTIVAÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	2
1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO	3
1.3.1. OBJETIVO GERAL	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	5
2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA	5
2.2. COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	11
2.3. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	12
2.4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA OU GLOBAL	15
2.5. IMPACTO TECNOLÓGICO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	18
3. COMUNICAÇÃO INTERNA	22
3.1. OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	24
3.2. FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	25
3.2.1. COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL	25
3.2.2. FLUXOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	26
3.2.3. MEIOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	28
3.3. REDES SOCIAIS CORPORATIVAS	29
3.3.1. BENEFÍCIOS E RISCOS ASSOCIADOS ÀS REDES SOCIAIS CORPORATIVAS	34
3.3.2. WORKPLACE BY FACEBOOK	37
4. METODOLOGIA	40
4.1. MÉTODO DE RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS	41
5. ESTUDO DE CASO	43
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	43
5.2. COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA X	44
5.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5.3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	46
5.3.2. COMUNICAÇÃO INTERNA	50
6. CONCLUSÕES	67
6.1. PRINCIPAIS LIMITAÇÕES DO ESTUDO	69
6.2. PISTAS PARA PESQUISA FUTURA	69
7. BIBLIOGRAFIA	70
8. ANEXOS	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O processo de comunicação	19
Figura 2 – Composto da Comunicação Integrada	22
Figura 3 – Comunicação Digital Integrada	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ações bem conseguidas por Área de Funções	57
Gráfico 2 – Fontes de Informação por Área de Funções	59
Gráfico 3 – Motivação por Escalão de Idade	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de Comunicação Organizacional	17
Tabela 2 – Definições de Comunicação Interna	29
Tabela 3 – Definições de Rede Social Corporativa	36
Tabela 4 – Idade dos Inquiridos	51
Tabela 5 – Género dos Inquiridos	52
Tabela 6 – Habilitações Literárias dos Inquiridos	52
Tabela 7 – Localização dos Inquiridos por Região	53
Tabela 8 – Funções Desempenhadas pelos Inquiridos	54
Tabela 9 – Antiguidade dos Inquiridos	54
Tabela 10 – Importância da Comunicação Interna	55
Tabela 11 – Identificação do melhor meio de comunicação utilizado	56
Tabela 12 – Principal fonte de informação	58
Tabela 13 – Motivação para utilizar a rede social corporativa Workplace	59
Tabela 14 – Frequência de utilização da rede social corporativa Workplace	61
Tabela 15 – Média do nível de Concordância por Questão	63
Tabela 16 – Impacto da rede Workplace nos outros canais de comunicação	64
Tabela 17 – Aumento do conhecimento da empresa com a utilização da plataforma Workplace	65
Tabela 18 – Nível de concordância coma a afirmação “a estratégia de comunicação interna da empresa permitiu desenvolver um sentimento de pertença”	66
Tabela 19 – Nível de concordância coma a “afirmação a estratégia de comunicação interna favoreceu os meios de expressão”	66

Tabela 20 – Nível de concordância com a afirmação “consegue através dos meios de comunicação obter a informação necessária”	67
Tabela 21 – Nível de concordância com a afirmação “a comunicação da empresa incentiva relações interpessoais”	68
Tabela 22 – Eficácia da estratégia de comunicação interna da empresa após a introdução da rede Workplace	69
Tabela 23 – Média do nível de concordância por questão	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionário realizado aos colaboradores da empresa	78
Anexo 2 – Questionário realizado à gestora de rede	82

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do tema

As organizações encontram-se inseridas em ambientes extremamente competitivos, fruto da presença em mercados globais e em constante mudança, o que aliado às conjunturas económicas atuais, acarreta a necessidade de as empresas explorarem formas de se tornarem mais eficazes (Corrêa, 2005, p.109). Um dos recursos que possibilita a diferenciação das organizações e, consequentemente o ganho de competitividade são os Recursos Humanos. No entanto, não basta que as organizações tenham um conjunto de colaboradores talentosos e competentes. Se o processo de comunicação não for o mais adequado, a empresa nunca conseguirá maximizar o potencial desses recursos. Numa era em que o conhecimento é rapidamente difundido e compartilhado, saber gerir o processo de comunicação torna-se numa das maiores vantagens competitivas das empresas (Michel, 2013, p.118). Deste modo, a comunicação interna tem vindo a ganhar cada vez mais importância dentro das organizações até ao ponto em que gerir internamente a organização é tão relevante como gerir a atuação e as relações da organização com o exterior (Almeida, 2013, p.92).

Para além de mercados competitivos, as organizações encontram também inseridas em mercados cada vez mais tecnológicos e, por isso, adaptarem as suas estratégias de gestão a esse ambiente tecnológico torna-se fundamental à sua sobrevivência (Gomes, 2014, p.13). Ao longo dos anos, têm surgido diversos meios tecnológicos que servem de apoio à comunicação interna das empresas, sendo um deles, as redes sociais corporativas, isto é, redes sociais aplicadas ao contexto profissional. O aparecimento destas tecnologias tem tido um impacto significativo nas organizações, desde logo, através da criação de estruturas de gestão menos hierarquizadas e incentivando uma comunicação mais aberta não só entre os colaboradores, mas, também, entre os colaboradores e as chefias. Com este tipo de plataformas a distância e o tempo deixam de ser um problema, na medida em que, os colaboradores podem entrar em contacto a qualquer hora e em qualquer lugar, tornando a colaboração mais fácil e, consequentemente, permitindo a resolução de problemas de forma mais rápida e eficaz (Sehgal, 2017). No mercado atual, já estão disponíveis diversas redes sociais corporativas ao dispor de todas as empresas, tais como, Slack, Microsoft Teams, Stride by Atlassian e a que será abordada neste estudo a rede social corporativa Workplace by Facebook.

A rede social corporativa Workplace foi criada pelo Facebook em 2016 com o intuito de facilitar a criação de uma comunidade, ou seja, facilitar a comunicação entre todos os colaboradores de uma organização, independentemente da sua localização geográfica. As suas funcionalidades são, em tudo, iguais ou semelhantes às que existem no Facebook, o público é que é diferente. Esta semelhança é uma das principais vantagens desta rede, o que a torna, nos dias de hoje, bastante fácil de utilizar internamente nas organizações. Enquanto muitas empresas criam a sua própria rede interna, tais como, a Nike com a Nike + ou a American Express, que criou o American Express Fórum, que são exclusivas a estas empresas, a rede social corporativa Workplace, apesar de ser utilizada apenas internamente, está disponível para todas as empresas, isto é, todas as empresas podem utilizar esta plataforma nas suas organizações.

De forma a se conseguir exportar os efeitos da implementação desta rede social corporativa, este estudo será realizado numa das poucas empresas em Portugal que já adotou a plataforma Workplace by Facebook no seio da sua empresa. Por razões de confidencialidade, a empresa será designada no estudo por Empresa X. Esta empresa é uma referência no setor alimentar em Portugal com cerca de 5000 colaboradores (internos e externos) espalhados por todo o país. A implementação desta rede social corporativa, no seio da empresa, deveu-se à necessidade de tornar célere e espontânea a comunicação entre pessoas e entre as unidades de negócio, assim como, integrar e aproximar as equipas tornando-as mais próximas.

1.2. Motivação e Relevância do Estudo

A necessidade de fazer pesquisas na área da comunicação interna, prende-se com o facto de existir uma lacuna entre a perceção da comunicação interna como variável fulcral para o sucesso da organização e a atenção e investimento que realmente é feito pelas organizações (Kalla, 2006, p.11).

Desde há muito tempo que as novas tecnologias têm vindo a revolucionar a comunicação interna nas organizações. Corrêa (2005, p.109) afirma que “*apesar de existir uma visão positiva do uso da comunicação digital nas empresas, existe ao mesmo tempo dificuldades no seu uso*”. Isto porque, o impacto dessas novas tecnologias nos meios de comunicação interna continua pouco estudado. Muitos dos estudos apresentam as redes sociais corporativas como sendo uma nova tecnologia poderosa e infalível, no entanto, contêm poucos detalhes acerca da sua

implementação e quais os benefícios, problemas ou dificuldades que podem estar envolvidos nesse processo. Para além disso, a escolha deste tema e, em particular, da rede social corporativa Workplace está relacionada com a sua atualidade, uma vez que, esta plataforma tecnológica apenas começou a ser testada em 2016 e, por isso, os seus efeitos a nível da comunicação organizacional interna ainda não foram muito estudados.

Na Empresa X, nunca foram realizados estudos explorando os efeitos da implementação da rede social corporativa Workplace na sua estratégia de comunicação interna. Para além disso, a empresa encontra-se num processo de expansão da implementação da rede social Workplace, fazendo chegar esta plataforma a um número cada vez maior de colaboradores. Como tal, este estudo tem por objetivo central contribuir para compreender melhor o seu impacto.

Hoje em dia, são cada vez mais as empresas que reconhecem a importância da comunicação interna e que este setor deverá receber mais investimentos no futuro. No entanto, em Portugal, ainda são poucas as empresas que utilizam estas plataformas como meio de apoio à sua comunicação interna e, por isso, perceber o impacto que esta rede social pode ter na comunicação interna das organizações permitirá contribuir para a evolução e eficácia das técnicas de comunicação interna. Neste sentido, a questão de investigação deste estudo é: “Qual o papel da rede social corporativa Workplace by Facebook na estratégia de comunicação interna das empresas?”.

1.3. Objetivos do estudo

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é explorar e analisar o impacto da rede social corporativa Workplace na visão dos colaboradores e da gestora de rede, e analisar o papel desta inovação na estratégia de comunicação interna da empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

Sendo o principal objetivo desta investigação, explorar o impacto da rede Workplace, merece particular atenção as condições em que a comunicação, dentro da Empresa X, ocorre, isto é, pretende-se com este estudo:

- a) Descrever e Analisar como foi feita a implementação da rede social corporativa Workplace na empresa.

- b) Analisar os principais procedimentos de comunicação utilizados atualmente na empresa;
- c) Identificar e comparar os impactos percebidos na estratégia de comunicação interna da empresa por meio do uso da rede Workplace, na perspectiva dos colaboradores e da gestora de rede;
- d) Examinar a estratégia de comunicação interna da empresa, após a introdução da rede Workplace, através da percepção dos colaboradores e da gestora de rede;

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em duas grandes, correspondendo a um total de 8 capítulos.

A primeira parte corresponde à Revisão da Literatura e encontra-se dividida em três capítulos. O primeiro capítulo corresponde à Introdução, em que se faz um breve enquadramento do tema e se definem os objetivos gerais e específicos, assim como, a motivação do estudo. No segundo capítulo é abordada a contextualização e evolução da comunicação organizacional, as suas principais definições e novas abordagens. Por fim, no terceiro capítulo a revisão da literatura foca-se principalmente na comunicação interna, nos seus principais objetivos, formas, definições e meios de comunicação. É neste capítulo que são abordados os dois principais temas da dissertação, as redes sociais corporativas e, em particular, a rede social corporativa Workplace, objeto de estudo desta dissertação.

A segunda parte corresponde ao estudo de caso e encontra-se dividida em três capítulos. O primeiro capítulo refere-se à metodologia utilizada neste estudo e o método de recolha de dados. O segundo capítulo refere-se à caracterização da empresa e à apresentação do estudo de caso, incluindo a caracterização da amostra, a análise dos questionários e, por fim, a discussão dos resultados. Antes de finalizar é ainda apresentada a conclusão do estudo efetuado, as principais limitações encontradas e sugestões para investigações futuras.

Termina-se esta dissertação apresentado a bibliografia analisada ao longo de toda a dissertação, englobando livros, revistas e jornais científicos, relatórios científicos, notícias e estudos relevantes sobre a temática em análise.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1. Origem e Evolução histórica

A comunicação organizacional aparece entre o século XVIII e o século XIX, como fruto das sementes lançadas no período da revolução industrial. As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação quer com o seu público interno, quer com o seu público externo, de forma a fazer frente à concorrência e a manter o seu posicionamento no mercado.

Já no Século XIX começam a surgir algumas teorias organizacionais que nos ajudam a perceber a evolução da relação comunicação – recursos humanos num contexto organizacional. Estas teorias podem ser divididas em cinco grandes abordagens: a abordagem clássica da administração, abordagem humanística da administração, a abordagem neoclássica e, por fim, a abordagem sistêmica da organização.

- **Abordagem Clássica da Administração**

As teorias clássicas surgem no início do século e tiveram como principais impulsionadores Frederick Taylor (1911) com a *Administração Científica*, Max Weber (1909) com o *Modelo Burocrático da Organização* e Henri Fayol (1916) com a *Administração Clássica*. A sua origem remota às consequências geradas pela Revolução Industrial que se traduziram no crescimento acelerado e desorganização das empresas e à necessidade de aumentar o conhecimento e a eficiência das organizações (Chiavenato, 2003, p.49). A grande preocupação destas teorias era encontrar as regras e os códigos de conduta necessários ao bom funcionamento de uma organização, que permitissem alcançar uma maior eficiência.

Após a revolução industrial a única preocupação das empresas era otimizar a sua produção de forma a satisfazer a procura crescente. Isto traduziu-se numa visão mecanicista das organizações, com uma consequente desumanização do trabalho. Daí esta teoria receber ainda a denominação de *teoria da máquina*, uma vez que, a organização deve estar organizada tal como uma máquina. Cada trabalhador tinha tarefas e funções claramente definidas e que obedeciam a regras previamente ditadas com vista a otimizar a produção (Ruão, 1999, p.7). A procura pela eficiência e pelo aumento da produtividade sobrepunha-se às necessidades dos trabalhadores. Estes teriam que se adaptar total e mecanicamente ao processo produtivo.

Em todas estas teorias clássicas, existe sempre uma estrutura que fixa o comportamento do indivíduo - máquina para Taylor, hierarquia para Fayol e regras

burocráticas para Weber.

Segundo estas Teorias, a comunicação era vista como um mero instrumento de comando e de controlo. A maior parte da comunicação permitida na organização era descendente, isto é, do topo da hierarquia para a base e destinada ao planeamento e execução das tarefas. Uma vez organizada a empresa, os trabalhadores necessitam das informações necessárias a um correto desempenho das suas tarefas (Maximiano, 2004, p.61). A comunicação lateral (ou dentro do mesmo nível hierárquico) era considerada ameaçadora da eficiência, e só devia ser usada quando os canais verticais (descendentes e ascendentes) não funcionavam (Ruão, 1999, p.8). A comunicação iniciou-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informação (Kunsch, 2007, p.41).

Contudo, no mundo atual caracterizado pela constante mudança, intensa competitividade e instabilidade, a abordagem clássica mostrou-se rígida e inflexível (Chiavenato, 2003, p.91).

- **Abordagem Humanística da Administração**

Estas teorias surgem a partir da década de 1930 em oposição às visões estruturadas das teorias clássicas e incluem a *Teoria das Relações Humanas*, a *Teoria Behaviorista* e a *Teoria do Desenvolvimento Organizacional*. Pelo contrário, nestas teorias o homem deixa de ser visto como o “homem económico” para passar a ser visto como “homem social”. O indivíduo passa a ser o pilar das organizações sendo que estas se devem estruturar em torno dele. O comportamento humano passou a ser visto como um elemento fundamental ao estudo do funcionamento das organizações.

Com o aparecimento destas teorias ocorreu uma humanização e democratização da gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica (Chiavenato, 2003, p.102).

Estas Teorias defendem que o segredo para o sucesso e competitividade passa pela maneira como a organização trata e gere os seus recursos humanos. A qualidade do tratamento dispensado aos colaboradores influencia fortemente o seu desempenho, "*um bom tratamento contribui para um bom desempenho*" (Maximiano, 2004, p.67). Ora, se os resultados da empresa dependem da satisfação dos colaboradores, isso implica, por um lado, conhecer as suas necessidades e objetivos e, por outro, dar-lhes a conhecer as necessidades e objetivos da empresa. Passa a ser fundamental que a comunicação ocorra quer no sentido descendente

como também ascendente (Ruão, 1999, p.9). Contrariamente à teoria anterior, todos os sentidos de comunicação passam a ser vistas como eficientes ao invés de ameaçadores dessa eficiência.

Para Chiavenato (2003, p.145), o processo de comunicação passa a ter dois principais propósitos. Por um lado, fornecer aos colaboradores a informação necessária para que estes possam realizar as suas tarefas diárias e por outro promover a satisfação, cooperação e motivação dos trabalhadores. Desta forma, a comunicação deixa de ser vista como uma simples ferramenta de controlo para passar a ser vista como um instrumento que promove o trabalho em equipa e um melhor desempenho das tarefas.

Apesar de se passar de uma estrutura rígida baseada numa estrutura mecanicista para uma estrutura em que o indivíduo é o elemento central da organização, as organizações continuam a ser vistas como sistemas fechados, imunes às influências do ambiente externo.

- **Abordagem Neoclássica**

A abordagem neoclássica surgiu no início da década de 1950, tendo por base a teoria clássica, mas adaptando os seus principais conceitos aos problemas e contingências da época atual. Segundo os neoclássicos, o papel da administração passa por orientar, coordenar e liderar um grupo de pessoas para um objetivo comum com o máximo de eficiência e eficácia.

Na época clássica, primeiro produzia-se e depois tentava-se vender o que se produzia, já na época neoclássica, primeiro analisa-se o mercado e as suas necessidades e só depois, em função dessas necessidades, é que se vai produzir. Para os neoclássicos, a gestão de uma organização consiste na otimização do processo produtivo sujeito às restrições impostas pelo mercado. Com esta teoria a ênfase passa a ser dada aos objetivos, ou seja, é em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser estruturada, orientada e o seu desempenho avaliado. (Chiavenato, 2003, p.153). Dentro desta abordagem neoclássica nasce a chamada *Administração por Objetivos*.

Com esta abordagem apareceu a distinção entre comunicação interna e externa. Internamente, deve existir uma troca de informação que permite ao trabalhador compreender as suas tarefas diárias e os resultados esperados. Externamente, a organização recolhe informações sobre o meio ambiente na qual está inserida, tais como, quais as necessidades, ameaças ou oportunidades que, posteriormente, lhe vão permitir definir os seus objetivos (Ruão, 1999, p.10).

As organizações passaram a fazer uma descentralização da sua hierarquia, tornando-a mais horizontal, aproximando os órgãos diretivos dos restantes trabalhadores tornando-a mais ágil e competitiva.

- **Abordagem Sistêmica da Administração**

Esta abordagem, também conhecida por *teoria geral dos sistemas*, tornou-se conhecida no final da década de 1950, início da década de 1960, e teve como impulsionadores teóricos March e Simon (1958) e Katz e Kahn (1966). Esta abordagem surgiu da necessidade de aplicar uma teoria mais adequada à realidade organizacional da segunda metade do século XX. Com o aparecimento da Teoria Geral dos Sistemas houve uma mudança de paradigma (Chiavenato, 2003, p.410).

De acordo com a teoria geral dos sistemas, os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma das partes (Chiavenato, 2003, p.410). Esta teoria vê as organizações como sistemas vivos, ou seja, estas são analisadas como sendo “sistemas abertos” que mantêm um contínuo intercâmbio de matéria, energia e informação com o seu ambiente externo. Com esta abordagem as organizações que até aqui eram vistas como sistemas fechados, que não permitiam intercâmbio com o ambiente externo, passam agora a ser consideradas como sistemas abertos que estão em constante interação dual com o ambiente, ou seja, que influencia e é ao mesmo tempo influenciado por ele.

Internamente, todos os sistemas organizacionais são compostos por dois subsistemas que interagem entre si: o subsistema técnico que está relacionado com todos os aspetos técnicos presentes na organização e o subsistema social composto pelas pessoas que integram a organização e que são responsáveis pelo funcionamento do sistema técnico. A organização deixa de ser vista como um sistema mecânico, no qual uma das partes pode mudar sem que isso tenha efeito na outra parte.

Segundo esta abordagem a organização era vista como um conjunto de partes interdependentes, que interagem e se adaptam continuamente às transformações do meio ambiente (Chiavenato, 2003, p.154 e Ruão, 1999, p.9). Assim, segundo esta perspectiva os trabalhadores são encarados como qualquer outro recurso, que a organização importa do meio ambiente (inputs), com o objetivo de realizar as tarefas necessárias à produção de bens ou serviços (outputs). Para que todo o processo de transformação se realize da melhor forma,

é necessário encontrar a pessoa certa para o lugar certo. A ênfase é agora atribuída ao desenvolvimento das técnicas de recrutamento, seleção e formação do pessoal que permitam adaptar as pessoas e os processos a situações específicas. A comunicação, numa perspectiva sistémica, será fundamental à identificação e desenvolvimento dos recursos humanos essenciais à adaptabilidade das organizações num mundo cada vez mais competitivo (Ruão, 1999, p.10).

- **Novas abordagens da Administração**

Com as alterações que o mercado sofre, também a teoria administrativa atravessa um período de grandes mudanças. Após o período cartesiano, newtoniano e o período sistémico, entramos agora no período atual da administração (Chiavenato, 2003, p.560). Apesar de a Revolução Industrial ter dominado quase todo o século XIX, quando entrámos no século XX, entrámos na Era da Informação.

As transformações ocorridas no campo económico, sociopolítico e tecnológico vieram colocar em causa os fundamentos da comunicação, permitindo a elaboração de novos enfoques teóricos, epistemológicos e técnicos que influenciam a maneira como entendemos a comunicação (Cardoso, 2006, p.1127). Tais enfoques configuram a nova abordagem da comunicação. Esta abordagem fica marcada pela teoria da Quinta Onda apresentada por Schumpeter. Segundo este, a produção nas organizações deve ser feita através de uma destruição criativa, ou seja, “*destruir o velho para criar o novo*” (Chiavenato, 2003, p.569). O elemento central desta teoria foi a Internet (world wide web), que passou a permitir a ligação e o contacto constante entre as pessoas e as organizações. Esta nova onda veio demonstrar que o que aprendemos no passado passa a ter pouco valor prático para o futuro que se aproxima, cada vez mais tecnológico. As novas tecnologias inauguram, assim, uma nova lógica: a lógica da rede, da realidade virtual (Cardoso, 2006, p. 1127).

O segundo elemento central desta teoria é a globalização. Esta é uma mudança que contribui para um vasto aumento dos negócios, através da queda das fronteiras e do aparecimento das tecnologias da informação que permitem um contacto constante, independentemente da localização geográfica, tornando a partilha de informação mais rápida. As tecnologias de informação modificaram não só o trabalho dentro das organizações como também fora dela. A ligação à internet, a adoção das Intranets e redes sociais corporativas vieram intensificar a globalização da economia.

Para vencer estes novos mercados cada vez mais mutáveis, competitivos e tecnológicos, as organizações bem-sucedidas apresentam uma cultura em que predomina as tecnologias de informação. Nesta nova era, quanto mais poderosa for a tecnologia de informação, quanto mais informado o colaborador estiver, mais poderoso este e, consequentemente a empresa, se tornam. A informação torna-se o fator diferenciador das organizações. Esta economia do conhecimento traz consigo a presença cada vez maior do trabalho mental, no qual predomina a criatividade e a inovação na procura de novos produtos e novas soluções (Chiavenato, 2003, p.593). Ocorre uma importante mudança de paradigma: as pessoas deixam de ser vistas apenas como mão-de-obra para passarem a ser vistas como fontes de conhecimento capazes de gerar valor ao negócio e à empresa.

Segundo Cardoso (2006, p.1126), torna-se claro, que não se pode mais aceitar modelos de comunicação verticalizados e com ênfase na instrumentalidade da comunicação, como a maneira mais eficaz de responder aos desafios da comunicação. As organizações bem-sucedidas passam a ser aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem os seus conhecimentos em prol dos resultados da empresa (Chiavenato, 2003, p.593). Isto vai exigir por parte da organização uma boa gestão do conhecimento, que permita criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento. Torna-se fundamental ter os canais de comunicação adequados que permitam o acesso e a partilha adequada da informação. Isto trouxe consequências ao nível da estrutura das organizações, não só estas se tornaram mais descentralizadas, onde a estrutura organizacional hierarquizada dá lugar a uma estrutura mais horizontal e nivelada, como também se passou a dar uma maior ênfase ao trabalho em equipa, com o objetivo de encontrar respostas mais rápidas às constantes mudanças ocorridas no ambiente externo.

Com esta nova era, o investimento deixa de ser feito em ativos tangíveis, tais como máquinas e ferramentas, para passar a ser feito em ativos intangíveis, nomeadamente, o conhecimento dos seus colaboradores. Já dizia Chiavenato (2003, p.594), *“em uma economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”*.

Com a análise da evolução histórica, verificamos uma relação de causalidade: à medida que o mundo evolui, as perspetivas sobre o funcionamento das organizações também se alteravam, o que se repercutia no papel dos gestores de recursos humanos. A comunicação deixou de ser vista como uma ferramenta de controlo, para passar a ser vista como uma ferramenta que permite a estruturação das relações humanas. De forma a conseguirem

sobreviver e a tornarem-se competitivas no mundo globalizado, as organizações necessitam de criar mecanismos que permitam uma maior integração com os diversos agentes com que interage (Cardoso, 2006, p. 1128).

2.2. Comunicação no contexto organizacional

A comunicação dentro das organizações nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de essencial importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações (Bazoni & Abreu, 2016, p.78). Desde o século XX que a comunicação no seio das organizações tem vindo a ganhar um papel de maior destaque, passando de uma ferramenta apenas de controlo, para uma ferramenta fundamental à performance global da organização.

Apesar de serem muitos os autores que reconhecem a importância da comunicação, não existe, na literatura, um consenso acerca da sua definição. Num estudo realizado por Dance and Larson (1973), estes descobriram que já existia na literatura cerca de 126 definições de comunicação organizacional (Steinberg, 2007, p.39). A principal razão que leva a este grande leque de definições é o facto de esta depender da visão do autor, isto é, quase todos os autores apresentam a sua própria descrição do que é a comunicação organizacional, o que leva à existência de um grande número de abordagens teóricas. Vários são os autores que tentam definir a comunicação organizacional, nomeadamente, Santos (1992), Chiavenato (1996) Cardoso (2006), Bahia (2008) e Curvello (2009), como se ilustra na Tabela 1.

Tabela 1 - Definições de Comunicação Organizacional

Autor	Definição
Santos (1992)	<i>“Processo de comunicar, de estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas (...) Processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens”.</i>
Chiavenato (1996)	<i>“comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para a outra sendo, então, compartilhada por ambas”.</i>
	<i>“processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de</i>

Cardoso (2006)	<i>comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos”.</i>
Bahia (2008)	<i>“a comunicação organizacional é o processo - conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. - pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores).</i>
Curvello (2009)	<i>“a comunicação organizacional é considerada como sendo um processo dinâmico, por meio do qual as organizações podem se relacionar com o ambiente onde estão inseridas e com as “sub-partes” da própria organização, conectando-se entre si.”</i>

Apesar de todas estas definições, conseguimos identificar elementos comuns a todas elas, o que nos permite definir a comunicação organizacional como o processo através do qual as informações são compartilhadas, através de diferentes canais de comunicação, quer com o público interno, quer com o público externo, facilitando a resolução de problemas organizacionais e o estabelecimento de relações interpessoais.

O simples facto de considerarmos a comunicação como um processo remete-nos para a sua complexidade, pois envolve um conjunto de etapas e todas elas estão sujeitas a interferências durante o seu percurso (Bazoni & Abreu, 2016, p.77).

2.3. Processo de Comunicação

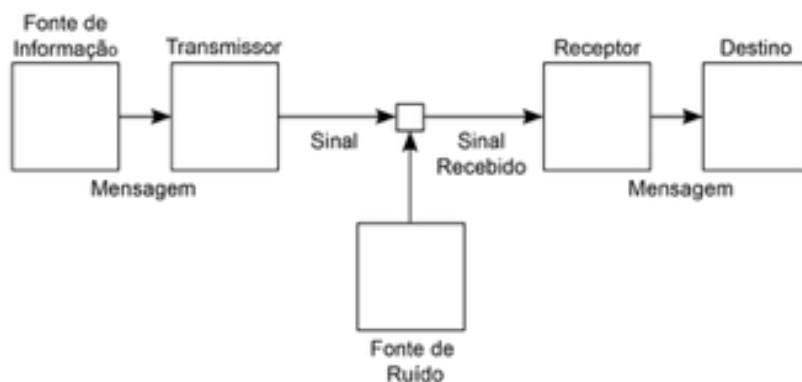
Segundo Sauerbronn (2014, p.9), toda a comunicação constitui um processo. Ao falarmos em processo estamos a dizer que a comunicação é dinâmica, contínua, e caracterizada por uma evolução e mudança constante (Steinberg, 2007, p.40).

O processo de comunicação ocorre quando um emissor emite uma mensagem ou sinal ao recetor, através de um canal, sendo o seu objectivo fazer chegar essa mensagem da melhor forma. O processo de comunicação pode parecer muito simples, no entanto, existe

uma grande complexidade associada a este processo. Todos os processos de comunicação são, de algum modo, diferentes uns dos outros. No entanto, na literatura conseguimos encontrar alguns elementos comuns a todos os processos de comunicação.

O primeiro modelo de processo de comunicação a aparecer na literatura foi o modelo de Aristóteles, que nos diz que existem três principais elementos no que toca ao processo de comunicação: 1) a pessoa que fala, 2) o discurso que faz e 3) a pessoa que houve (Berlo, 2003, p.15). A maioria dos modelos atuais de comunicação, embora mais complexos, foram construídos tendo por base o modelo de Aristóteles. As diferenças entre os modelos ocorrem principalmente ao nível da terminologia e ao nível do número de elementos que constituem o processo. Atualmente, o modelo mais utilizado teve como principais impulsionadores Claude Shannon e Warren Weaver e é designado de “*Modelo Geral da Comunicação*” (1949), já que estes afirmam que pode ser aplicado a um qualquer sistema de comunicação (Turnbull, 2003, p.20). Este modelo tem como principais elementos do processo de comunicação: 1) a fonte, 2) o transmissor, 3) o sinal, 4) o recetor e 5) o destinatário (Berlo, 2003, p.16). No fundo, temos o modelo de Aristóteles acrescido de dois elementos: o transmissor e o recetor, como podemos observar na figura 1.

Figura 1 - O processo de comunicação



Fonte: Shannon e Weaver (1949)

Em suma, o processo de comunicação inicia na fonte ou emissor que tem uma mensagem que quer transmitir. Essa mensagem antes de ser transmitida tem que ser codificada pelo transmissor através de um código capaz de ser percebido pelos recetores ou destinatários da mensagem. Após codificada, esta mensagem passa agora a ser um sinal, que é transmitido através de um canal de comunicação que corresponde ao meio pelo qual o

transmissor fará chegar o sinal ao recetor. Ora, este canal de comunicação pode ser influenciado por alguma fonte de ruído, ou seja, interferências que podem distorcer a mensagem, impedindo a transmissão e receção eficaz da informação. Para que haja comunicação é necessário a receção da mensagem, que dependerá da aptidão do recetor para a decodificar. O recetor recebe, posteriormente, o sinal que, dependendo do ruído que influenciou o canal de comunicação, pode ou não corresponder ao sinal previamente emitido. Após a receção pelo recetor, este precisa de decodificar o sinal de forma a retraduzir e decifrar a mensagem para que esta possa ser percebida pelo destinatário. Por fim, o destinatário utiliza a mensagem recebida de alguma forma na sua atividade. As consequências do uso dessa mensagem é o que permite ao emissor saber se o recetor soube decodificá-la da forma desejada. Este feedback acaba por ser uma garantia da eficácia do processo de comunicação (Berlo, 2003, p.16; Ruão, 1999, p.4; Steinberg, 2007, p.49; Kunsch, 2003, p.71). Segundo Floyd (2013, p.4), este processo de comunicação é cíclico e acaba por ser constituído por seis fases: 1) concessão da ideia; 2) codificação; 3) escolha do canal; 4) decodificação; 5) interpretação da mensagem; 6) resposta (Feedback).

Para Duterme (2008, p.18), no processo de comunicação, a nossa atenção deve estar focalizada na mensagem que é trocada. Neste sentido, para o emissor, a sua maior preocupação é que a mensagem chegue ao destinatário da melhor forma. No entanto, este processo nem sempre é perfeito, a existência dos ruídos pode influenciar a eficácia deste processo (Kunsch, 2003, p.74). Desta forma, torna-se essencial que os gestores conheçam os motivos que levam a que essas falhas ocorram, isto é, conheçam as barreiras que distorcem a informação fazendo com que a mensagem proferida pelo emissor chegue ao destino com alterações.

Segundo Kunsch (2003, p.75), Chiavenato (2003, p.55) e Steinberg (2007, p.49) existem três principais barreiras que dificultam o processo de comunicação: 1) barreiras pessoais, 2) barreiras físicas e 3) barreiras semânticas. As barreiras pessoais correspondem ao estado de espírito, às emoções, aos valores e à forma como cada indivíduo se comporta. Todas estas características podem afetar a forma como transmitimos e interpretamos a informação. As barreiras físicas estão relacionadas com as características do próprio ambiente de trabalho. Por exemplo, uma cadeira desconfortável, um telefone a tocar, uma sala muito quente ou muito fria. Por fim, as barreiras semânticas estão relacionadas com as características da própria mensagem.

A comunicação quando feita de forma inadequada, pode gerar insegurança, incerteza e desmotivação, o que, numa última instância, pode gerar conflitos internos, acabando por comprometer todo o clima organizacional (Devesa, 2016, p.21). Pelo contrário, uma comunicação eficaz contribui para a construção de um ambiente harmónico e integrado. Neste sentido, somos novamente remetidos para a importância de investir numa comunicação bem estruturada e planeada que permita uma comunicação clara, completa e transparente (Chiavenato 2003, p.56).

Segundo Devesa (2016, p.18), a comunicação organizacional não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação entre o emissor e o recetor. Esta deve ser vista como uma estratégia que articula a relação entre as diversas áreas profissionais que exercem a comunicação dentro da empresa. Neste sentido, surge a necessidade de a comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações.

Neste sentido, segundo Mateus (2013, p.12), a comunicação organizacional traduz-se em três grandes dimensões: a dimensão humana, a dimensão instrumental e a dimensão estratégica. A dimensão humana valoriza a comunicação interpessoal, a dimensão instrumental valoriza os instrumentos e meios de comunicação que são utilizados no processo de comunicação e, por fim, a dimensão estratégica considera a comunicação como fator inerente e estratégico para agregar valor às organizações.

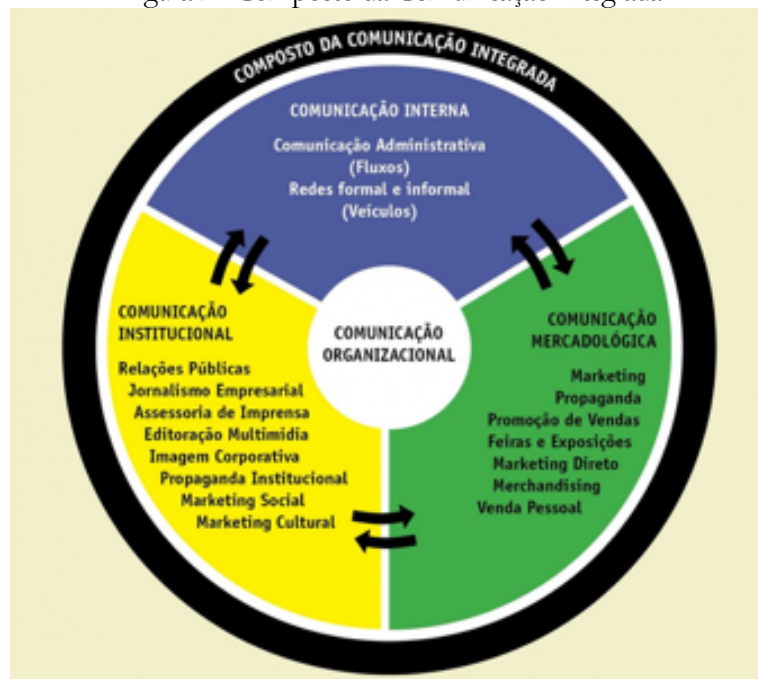
2.4. Comunicação Organizacional Integrada ou Global

O avanço tecnológico, ocorrido principalmente nos últimos 20 anos, a globalização e a maior competitividade do mercado, têm submetido as organizações a um processo de constante mudança, exigindo a estas novas posturas e estratégias no que toca sobretudo às formas de gestão (Bueno, 2003, p.84). Neste sentido, torna-se fundamental a definição de uma política de comunicação organizacional integrada, que englobe todo o tipo de comunicação necessária à vida da organização. Esta comunicação tem como principal objetivo a criação de sinergias que melhorem a partilha de informação entre a organização e os seus públicos-alvo, interno e externos (Ruão, 1999, p.16). Segundo Clemen (2015, p.9), só existe uma comunicação organizacional eficaz: a integrada. Contudo, Bueno (2003, p.84) considera que este conceito de comunicação integrada ainda não foi totalmente adotado pelas empresas.

A comunicação organizacional integrada ou global corresponde ao conjunto de todas as práticas, estratégias e meios de comunicação planejados e desenvolvidos pela organização com o objetivo de fazer consolidar a sua imagem junto do seu público interno e externo (Ruão, 1999, p.16). Segundo Pasquale et. al. (2012, p.8), a vertente estratégica da comunicação obriga a que esta faça parte de uma policia comum, com valores, regras e princípios que se mantêm íntegros nas mais variadas formas de relacionamento com os seus públicos alvo, permitindo que esta se mantenha constante e coerente ao longo do tempo. Esta exatidão é essencial para assegurar que a organização faz chegar a mesma mensagem a todos os seus stakeholders, permitindo que todos possam trabalhar na mesma direção. Segundo Kunsch (2003, p. 113), isto só é possível mediante a ação conjugada de todas as áreas de negócio da organização.

Para Kunsch (2003, p.149), a comunicação organizacional integrada compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna, que juntas formam um tripé da comunicação organizacional, a que designamos de “Composto da Comunicação Integrada”, como se ilustra na Figura 2. Este composto deve ser harmonioso, apesar das diferenças e especificidades de cada comunicação. A atuação conjunta e coesa de todas estas atividades aumenta a eficácia da comunicação organizacional.

Figura 2 - Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2003, p.151)

Segundo Pasquale et. al. (2012, p.9), a comunicação mercadológica é uma comunicação comercial que tem como principal objetivo colocar os produtos e serviços da organização no mercado, fazendo com que estes cheguem ao consumidor. De forma a reforçar a imagem dos produtos e serviços da organização no mercado externo, estas podem recorrer a folhetos, feiras e exposições, merchandising, promoções, publicidade, patrocínios, entre muitos outros, que têm por base mensagens claras e persuasivas capazes de conquistar os consumidores (Ruão, 1999, p.16). No fundo, a comunicação mercadológica contempla todas as ações desenvolvidas pela organização com o intuito de reforçar a imagem dos seus produtos no mercado, visando, em última instância, a sua sustentabilidade e lucratividade.

Segundo Kunsch (2003, p.152), a comunicação institucional, ao contrário da mercadológica, não está orientada para a divulgação dos produtos e serviços da organização, mas sim para a consolidação e preservação da sua imagem perante os seus públicos-alvo, quer interno, quer externo. Internamente estas ferramentas permitem fortalecer o sentimento de pertença e identificação com a organização e promover certos ideais, tais como, companheirismo, dedicação, comprometimento, entre outros. Externamente, estas ferramentas promovem a boa imagem da empresa junto dos seus clientes e parceiros (Rego, 1986, p.119). No fundo, esta é a comunicação que espelha a identidade da empresa e que ao mesmo tempo contribui para fortalecer a sua posição no mercado. De forma a reforçar a sua imagem no mercado, as organizações tendem a recorrer a ações personalizadas, tais como o Marketing Social e Cultural, à Responsabilidade Social, Assessoria de Imprensa, a Relações Públicas, entre muitos outros.

A comunicação mais desafiante acaba por ser aquela dirigida ao público que julgamos ser o que melhor conhecemos: o público-interno. Segundo Sá (citado em Almeida, 2013, p.93), num mundo extremamente competitivo e tecnológico, torna-se imprescindível não só saber comunicar com o público externo, mas também saber comunicar eficazmente com o público interno. A comunicação interna é, segundo Clemen (2015, p.9) a base de sustentação de qualquer composto da comunicação integrada. Esta comunicação é a que permite transmitir aos colaboradores os objetivos, a missão e os valores da organização, tornando-os aliados do negócio e corresponsáveis pelo sucesso da organização. Uma comunicação interna ineficaz poderá traduzir-se em consequências negativas para a comunicação externa (Almeida, 2013, p.93), isto porque, o público interno é o veículo de divulgação externo da imagem da empresa. Para isso, é torna-se essencial que a empresa tenha feito um

planeamento da sua comunicação integrada, para poder assim disseminar o mesmo discurso entre todos os seus colaboradores. A comunicação interna deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa pretende passar para o exterior, ou seja, com a comunicação externa da empresa (Pimpão, 2013, p.12).

Em suma, a comunicação organizacional pode ser subdividida em dois grandes grupos: a comunicação externa e a comunicação interna. Na primeira estariam englobadas as comunicações dirigidas aos públicos externos, isto é, aquelas que Kunsch define como mercadológica e institucional e na segunda estariam englobadas as comunicações dirigidas aos seus públicos internos, isto é, aquela que Kunsch designa de comunicação interna (Devesa, 2016, p.18). A comunicação organizacional integrada deve unificar e integrar os esforços destes dois subgrupos, constituindo uma unidade harmoniosa, pois a imagem da organização deve se manter única quer para o público interno, quer para o público externo (Ruão, 1999, p.16). Isto permite melhorar o rendimento dos colaboradores e promover uma melhor imagem da empresa junto do público externo.

Para uma organização conseguir sobreviver num mundo em constante mutação e funcionar de forma eficaz e eficiente, deve ter uma verdadeira política de comunicação, isto é, esta deve ser parte integrante da política global da empresa (Alves, 2012, p.14).

2.5. Impacto Tecnológico na Comunicação Organizacional

Desde meados da década de 1990, a implementação das novas tecnologias, especificamente tecnologias relacionadas com a internet, tem sido cada vez maior, inclusive em políticas de comunicação interna (Bussy et. al., 2003, p.150). A utilização das novas tecnologias de informação por parte das organizações pode ser compreendida como uma resposta ao processo de globalização. As mudanças e constante instabilidade trazidas pela globalização, obrigaram as organizações a encontrar novas formas e meio de comunicação que permitissem a sua adaptação a essa nova realidade tecnológica (Mateus, 2013, p.11).

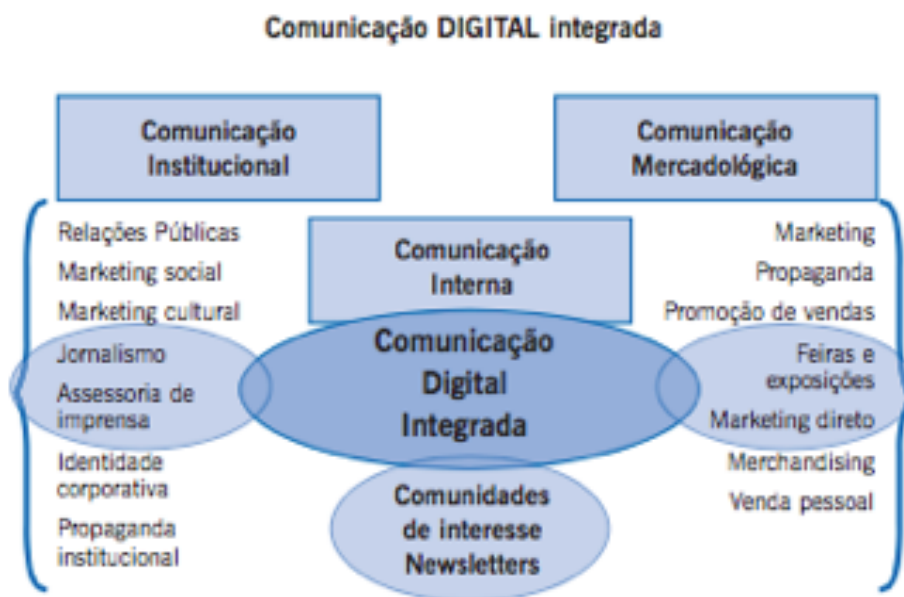
Estes novos instrumentos tecnológicos inauguram uma nova lógica, a lógica da rede, da realidade virtual dominada pelo poder da internet (Cardoso, 2006, p.1127). Para Castells (2003, p.287), *“esta sociedade em rede é a sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação estruturadas na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia, é um*

meio de comunicação que constitui a forma organizativa das nossas sociedades”. Para Corrêa (2005, p.99) a internet “*é o sistema de circulação da nova economia, (...) é um meio para um fim e não um fim em si mesmo*”. A revolução tecnológica foi, provavelmente, a transformação que mais desafios tem trazido às organizações em termos de comunicação (Bahia, 2008, p.4). No fundo, a internet é o coração de um novo paradigma que impõe as organizações um novo comportamento e, consequentemente, a adoção de um novo processo comunicativo (Kunsch, 2007, p.41).

Esta nova forma de comunicação é agora designada por comunicação digital. A comunicação digital é a expressão comunicacional derivada da internet ou que a usa como plataforma de atuação (Mateus, 2013, p.16). Tal como antes, esta deve estar integrada na política de comunicação global da empresa. Desta forma, não podemos restringir a comunicação digital à simples existência de um website na internet ou a uma comunicação interna feita por meio de um canal tecnológico. Esta visão é bastante simplista e reducionista. Corrêa (2005, p.102) define comunicação digital como “*o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TIC's) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações*”. Falamos, portanto, da escolha de meios de comunicação de natureza tecnológica, disponíveis no ambiente, cujo uso e aplicação é o mais adequado para as características e objetivos da empresa e respetivos públicos.

Isto significa que nem todo o processo de comunicação de uma organização é digital ou digitalizável e nem todas as tecnologias de informação e comunicação são adequadas à política de Comunicação Integrada da organização (Corrêa, 2005, p.102). Desta forma, é necessário desenvolver um plano de Comunicação Digital Integrada baseado e sustentado pelo próprio plano de Comunicação Integrada da organização. No fundo, a Comunicação Digital Integrada é constituída pela adoção das tecnologias de informação ao nível de todas as ações comunicacionais previstas para cada uma das três grandes vertentes da Comunicação Integrada – comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica, como ilustra a figura 3 (Kunsch, 2007, p.44).

Figura 3 - Comunicação Digital Integrada



Fonte: Corrêa (2005, p.102)

Os agentes responsáveis pela comunicação interna, deparam-se com novos instrumentos do mundo digital (Kunsch, 2007, p.43), onde os canais mais tradicionais de comunicação tais como murais, panfletos, cartazes, jornais começam a ser substituídos por canais de comunicação mais tecnológicos, tais como: e-mail, jornal digital, chats, redes sociais corporativas, website da empresa, entre tantos outros (Pimpão, 2013, p.19). No entanto, esses canais mais tradicionais de comunicação ainda não se tornaram obsoletos. As empresas devem fornecer novas tecnologias para as gerações adeptas, evitando a alienação daqueles que não o são (Floyd, 2013, p.3). Existe, assim, uma grande diversidade de canais de comunicação, sejam eles de natureza tecnológica ou não, o que permite às organizações adaptarem-se de acordo com as suas características, necessidades de informação e público-alvo.

As organizações, mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação dinâmica e permanente (Kunsch, 2007, p.42), que não pode permanecer indiferente às mudanças tecnológicas. Pelo contrário, devem fazer uso das tecnologias à sua disposição para alcançar as suas metas e objetivos. Segundo um estudo realizado por Bussy et. al. (2003, p.151), “o uso das novas tecnologias no ambiente de trabalho está positivamente relacionado com uma política de comunicação interna mais eficaz”.

Para além de mudanças ao nível do contexto retórico, as novas tecnologias requerem novos rumos de gestão. A internet com o seu carácter democrático, leva-nos a questionar as abordagens centralizadoras e verticais dos processos comunicativos. As novas tecnologias levaram as organizações a alcançar novas formas de gestão administrativa, baseadas em estruturas de gestão mais horizontais, caracterizadas pela maior participação e autonomia dos colaboradores (Fishenden, 1997, p. 90). As transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações: para sobreviverem e se tornarem mais competitivas, elas necessitam de criar mecanismos que permitam, em um contexto de redes de informação, maior integração com os diversos agentes com que interagem (Cardoso, 2006, p.1137).

A comunicação interna transitou, de um estágio embrionário onde desempenhava um papel essencialmente operacional, personificado numa ferramenta de controlo, para um papel crescentemente estratégico e de natureza transversal (Corrêa, 2005, p.101). Qualquer que seja a política de Comunicação Interna implementada na empresa, não deve ter como objetivo promover um produto, mas sim criar um sentimento de pertença, que exprima uma preocupação individual e coletiva perante a envolvente interna (Almeida, 2013, p.94). A internet potencializa a ação articulada do público interno que passa a ter importância estratégica para ajudar a organização a competir num ambiente em constante mutação (Cardoso, 2006, p.1141).

3. COMUNICAÇÃO INTERNA

De forma a conseguirem sobreviver ao mercado atual, cada vez mais globalizado, tecnológico, competitivo e em constante mudança, é fundamental por parte das organizações adotarem uma política de comunicação organizacional integrada, onde a comunicação interna assume um papel fundamental, deixando de ser vista apenas como uma atividade isolada, para ser vista como essencial à criação de sinergias entre a organização e os seus públicos internos. Isto obriga à criação de um processo de comunicação atualizado e constante, que possa ser entendido sem distorções por todos os públicos envolvidos (Pasquale, et. al, 2012, p.9). Segundo Pimpão (2013, p.13), uma política de comunicação interna bem planeada e estruturada é essencial para qualquer empresa.

Segundo, Bussy et. al (2003, p.149), para uma política de comunicação interna estar bem planeada e estruturada, esta deve ter por base a Teoria dos Stakeholders. Esta teoria afirma que as organizações devem tratar os seus trabalhadores como stakeholders chave da organização, privilegiando os seus interesses. No fundo, a organização deve saber satisfazer, motivar e envolver em primeiro lugar o seu cliente interno, com o objetivo de melhor atender as necessidades do cliente externo (Pimpão, 2013, p. 14; Devesa, 2016 p.18). Através de um elaborado programa de comunicação interna, é possível manter colaboradores integrados, motivados, informados e comprometidos com a organização. Para isso, é apenas necessário que as empresas reconheçam a comunicação como uma ferramenta de gestão.

Segundo Brum (2010, p.29), a informação é a melhor ferramenta ao dispor das organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente para alcançar uma maior vantagem competitiva no mercado. As organizações devem manter os seus colaboradores bem informados de forma a torná-los verdadeiros multiplicadores dos seus objetivos, isto porque, um público interno bem informado e orientado terá maior credibilidade para falar a respeito da organização com o seu público externo, isto é, o público interno funciona como veículo de divulgação da imagem da empresa junto do público externo (Devesa, 2016, p.18). Segundo Almeida (2013, p.94), uma política de comunicação interna mal estruturada e planeada poderá ter consequências negativas ao nível da comunicação externa. Neste sentido, a coerência entre a comunicação interna e externa é essencial para adquirir uma comunicação organizacional eficaz (Devesa, 2016, p.18).

Na literatura, tal como se ilustra na Tabela 2, não existe um consenso entre os autores acerca do que é a comunicação interna, o que se deve fazer com ela e quem deverá ser responsável por esta.

Tabela 2 - Definições do Conceito de Comunicação Interna

Autor	Definição
Kunsch (2003)	<i>“a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação a todos os níveis”.</i>
Silva (2006)	<i>“a comunicação interna é todo o tipo de fluxo de informações ocorridos dentro de uma empresa, numa relação de troca entre os funcionários, chefes, departamentos e todos os níveis que compõem a organização. Como resultado dessa troca, os colaboradores ficam mais motivados e integrados e o fluxo de informações ocorre com mais clareza e agilidade”.</i>
Curvello (2012)	<i>“a comunicação interna engloba todo o conjunto de ações que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública”.</i>
Clemen (2015)	<i>“a comunicação interna é um dos principais processos para se levar ao público interno as estratégias, objetivos e os valores da Empresa”.</i>

Apesar de cada autor apresentar um conceito diferente de comunicação interna, todos estes veem a comunicação interna segundo duas dimensões: instrumental e estratégica. Neste seguimento, torna-se fundamental diferenciar estas duas dimensões. A primeira remete-nos para os meios e instrumentos utilizados pela organização durante o processo de comunicação com o seu público interno e, a segunda, considera a comunicação interna como

ferramenta estratégica da organização (Devesa, 2016, p.19).

Segundo Alves (2012, p.14), a comunicação interna deve ocupar sempre um lugar de destaque dentro de qualquer organização, visto que, apenas as empresas com uma forte política de comunicação interna conseguem transformar as crises em novas oportunidades, por saberem, via comunicação, “aproveitar a inteligência corporativa” para encontrar saídas inovadoras e eficazes (Pio, 2017, p.11).

3.1. Objetivos da Comunicação interna

Fundamental a uma qualquer organização, uma boa comunicação interna vai além de informar os colaboradores. Na construção de uma política de comunicação interna é fundamental pensar na estratégia a desenvolver, baseando-se nos objetivos que se pretendem atingir (Pimpão, 2013, p.16). Para uma política de comunicação interna estar bem estruturada tem que atingir um determinado grupo de objetivos. Almeida (2013, p.94), destaca como objetivos:

- (1) *Fornecer um conhecimento geral da organização* - garantindo que os colaboradores estejam, não só, totalmente alinhados ao discurso oficial da empresa, mas também aos objetivos que ela pretende atingir, quer a curto, quer a longo prazo;
- (2) *Desenvolver um sentimento de pertença, de orgulho e de identificação com a organização* - transmitindo os valores essenciais da organização ao seu público interno e conduzindo a uma maior lealdade, comprometimento e coesão organizacional e eficiência no trabalho quotidiano;
- (3) *Favorecer os meios de expressão dos colaboradores*, tornando-os mais influentes e integrados;
- (4) *Esclarecer as chefias em relação às necessidades e objetivos do seu público interno* – tendo conhecimento acerca daquilo que os colaboradores desejam torna-se mais fácil satisfazer as suas necessidades e contribuir para uma maior felicidade e comprometimento dos colaboradores;
- (5) *Informar cada colaborador em função das suas necessidades de informação*; - quanto maior a informação ao dispor dos colaboradores mais fácil se torna a realização das suas tarefas e, conseqüentemente, os objetivos são alcançados de forma mais rápida e eficaz;
- (6) *Fomentar relações interpessoais* - a comunicação é orientada para a importância dessas relações no ambiente de trabalho e para a promoção do trabalho em equipa para se alcançar de

forma mais eficiente o que foi proposto, assumindo, claramente, uma função integradora;

Os potenciais benefícios da comunicação interna contam com a capacidade de fazer chegar mensagens relevantes aos colaboradores em formatos apropriados e aceites por eles (Welsh, 2011, p.248). Uma comunicação interna bem-sucedida pode promover um sentimento de pertença à organização por parte do trabalhador, comprometimento para com a organização e identificação com os objetivos e prioridades da organização. Falta de partilha de informação por parte dos empregadores pode criar um ambiente de trabalho desagradável, pois os trabalhadores acham que estão a ser “colocados de lado” ou acabam por desenvolver sentimentos de desconfiança (Floyd, 2013, p.2). Os trabalhadores sentem-se mais motivados quando podem contribuir para a tomada de decisões da empresa. Desta forma, uma comunicação interna aberta pode promover o negócio, num mundo em que o conhecimento e, em particular, o acesso eficiente e oportuno à informação é um fator crítico para o sucesso da organização (Fishenden, 1997, p.90).

Desta forma, a aposta na comunicação dentro das organizações deve ser vista como um investimento e não como um custo desnecessário. Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer empresa. Para tal, apenas será necessário que as organizações o entendam como uma ferramenta de gestão, que proporciona uma relação saudável entre os colaboradores e a empresa, com um mesmo objetivo, o sucesso (Pimpão, 2013, p.12).

3.2. Formas de Comunicação interna

As diferentes formas de comunicação interna devem ser utilizadas tendo em conta a sua adequação à estrutura hierárquica, à direção ou orientação e ao meio utilizado (Alves, 2012, p.17).

3.2.1. Comunicação Formal e Informal

Segundo Alves (2012, p.14), a estrutura hierárquica diz respeito ao estabelecimento de canais hierárquicos ou níveis comunicacionais que diferenciam o grau de autoridade delegada no processo de comunicação. Neste sentido, Segundo Kunsch (2003, p.82), o processo de comunicação interna flui por meio de duas redes: a *formal* e a *informal*, que convivem simultaneamente e das quais a organização não pode prescindir. Para Herbert A. Simon (citado por Kunsch, 2003, p.164), por mais detalhado que seja a rede de comunicação formal estabelecida na organização, esta terá sempre que ser complementada por uma rede

informal.

Para Stacheski (2012, p.12), as redes formais são aquelas que são regulamentadas pela organização, isto é, aquelas que são planeadas e controladas pelos órgãos diretivos, tais como: as reuniões, as notas internas, os jornais internos, os relatórios e circulares (Alves, 2012, p.17). Estes canais de comunicação formal são ditados pela estrutura da organização, transparecendo a linha de comando de autoridade da organização. No fundo, a comunicação formal visa sustentar a autoridade e as relações de poder, facilitando a coordenação das atividades e tarefas desenvolvidas. A representação gráfica de uma estrutura é aquilo que designamos por organograma.

Por outro lado, segundo, as redes informais são aquelas que nascem do relacionamento social das organizações, isto é, são comunicações espontâneas, não regulamentadas pela organização, que têm origem não só nas insuficiências das redes formais de comunicação, como também, das necessidades naturais de os colaboradores estabelecerem contacto entre si (Curvello, 2012, p.24). Os meios mais comuns de comunicação informal são os rumores e os boatos que, por vezes, podem ter consequências nefastas para a organização (Alves, 2012, p.17). Segundo Stacheski (2012, p.12), esta é uma prova real de que existe falhas de comunicação na empresa. No fundo, isto é consequência da ausência ou do mau funcionamento de um sistema integrado de comunicação.

Em suma, a comunicação, independentemente de formal ou informal, demonstra as interações, os relacionamentos e os processos de troca de informação que ocorrem na organização. Apesar de existir a necessidade de utilizar as duas redes em simultâneo, as redes informais nunca devem sobrepor às redes formais. Isto é, a comunicação organizacional deve ser sempre comandada pelas redes formais.

3.2.2. Fluxos de Comunicação Interna nas Organizações

Segundo Rego (1996, p. 60) a comunicação no interior das organizações só opera por meio de fluxos. Geralmente, existem quatro principais fluxos dentro das organizações: descendente, ascendente, horizontal e, com o aparecimento das tecnologias, o fluxo transversal ou diagonal. Estes fluxos indicam a direção ou orientação da comunicação, isto é, revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização (Devesa, 2016, p.22).

O fluxo de *comunicação descendente* refere-se, segundo Rego (1986, p.64), ao processo de transmissão de informação dos órgãos diretivos para os colaboradores, isto é, “de cima para baixo”. As informações compartilhadas por via deste fluxo correspondem sobretudo aos objetivos, políticas, normas, diretrizes e princípios orientadores necessários ao bom funcionamento da organização. Este fluxo de comunicação utiliza os canais formais de comunicação.

Para Curvello (2012, p.23), o fluxo de *comunicação ascendente* caracteriza-se pelas informações, geralmente, sugestões, críticas e apelos oriundas dos colaboradores e dirigidas aos órgãos diretivos, no fundo, “de baixo para cima”. É através deste fluxo de comunicação que a direção consegue verificar se as suas políticas estão a ser bem-recebidas pelos colaboradores (Rego, 1986, p.65). Contudo, nem sempre este tipo de comunicação é eficaz. Isto porque, muitas vezes os próprios colaboradores têm receio de expressar as suas opiniões, com medo que isso acarrete consequências negativas (Alves, 2012, p.18). Neste sentido, a intensidade do fluxo ascendente de informações irá depender da filosofia e da política de cada organização (Kunsch, 2003, p.85).

Segundo Rego (1986, p.66) e Kunsch (2007, p.36), o fluxo de *comunicação horizontal* compreende o fluxo de informações entre departamentos, setores, serviços ou pessoas localizadas no mesmo nível hierárquico da empresa. Este fluxo é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, sendo responsável pela coordenação e combinação das diversas unidades (Curvello, 2012, p.23). Acaba por ser um tipo de comunicação situada no campo informal que abre portas à troca de ideias, e opiniões essenciais à inovação, à melhoria do trabalho em equipa e à melhoria dos relacionamentos interpessoais.

O fluxo de *comunicação transversal* corresponde ao fluxo de comunicação mais recente que teve origem na revolução tecnológica ocorrida no século XX. Este fluxo tem o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre colaboradores de diferentes setores, departamentos, serviços, ou mesmo entre níveis hierárquicos diferentes (Curvello, 2012, p.22). Este tipo de comunicação é, geralmente, encontrado em organizações mais modernas, descentralizadas e flexíveis, caracterizadas por uma gestão participativa e integrada.

Em suma, existem dois fluxos de comunicação que possibilitam uma maior liberdade e abertura para as ideias dos colaboradores, o fluxo ascendente e o fluxo transversal. Para o

desenvolvimento de um bom clima organizacional, o ideal seria conseguir trabalhar com todos os fluxos de comunicação acima citados, como sugere o fluxo de comunicação transversal (Stacheski, 2012, p.10).

3.2.3. Meios de Comunicação nas Organizações

Nas organizações existem diversos meios e canais de comunicação. São estes canais que asseguram o processo de comunicação (Alves, 2012, p.19). Entre os principais meios de comunicação estão: os orais, os escritos, os audiovisuais e, com a revolução tecnológica, os meios telemáticos.

Os meios de comunicação oral são caracterizados pela espontaneidade e aproximação física entre os colaboradores (Pimpão, 2013, p.19). Os meios orais podem ser divididos em meios orais diretos e indiretos. Como meios diretos temos as conversas individuais, as reuniões, as entrevistas, entre outros. Como meios de comunicação indiretos temos essencialmente as chamadas telefônicas (Stacheski, 2012, p.13). A principal desvantagem associada a estes meios de comunicação é a sua volatilidade, no sentido em que há uma maior probabilidade de ocorrerem ruídos e distorções durante o processo de comunicação. No entanto, é um meio eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores. Por outro lado, permitem também fomentar as relações interpessoais, na medida em que, permitem uma maior interação já que os colaboradores podem discutir, trocar ideias e tirar conclusões durante a troca de informações (Rego, 1986, p.64).

Segundo Pimpão (2013, p.18), os meios de comunicação escrita são os mais utilizados no contexto organizacional. Isto porque, ao contrário da comunicação oral, a informação depois de escrita pode ser consultada pelos colaboradores sempre que necessário. Os meios de comunicação escrita mais utilizados são os relatórios, as notas e circulares internas, o jornal/revista interna, o manual de acolhimento, os inquéritos de opinião, entre outros (Alves, 2012, p.20).

Os meios de comunicação audiovisual juntam o som e a imagem, permitindo uma maior compreensão e memorização da informação (Pimpão, 2013, p.19). Como exemplos de meios de comunicação audiovisual temos as videoconferências, o jornal em vídeo, filmes sobre a empresa, entre outros (Alves, 2012, p.20).

Com a Revolução Tecnológica, apareceram novos meios de comunicação: os meios

telemáticos. Os meios telemáticos correspondem à evolução dos meios tradicionais de comunicação acima apresentados após o aparecimento das tecnologias de informação. No fundo, a comunicação é transmitida através do uso combinado da informática e dos meios de telecomunicação. Segundo Stacheski (2012, p.14), como meios telemáticos temos a internet, o email, a intranet, os telemóveis, as redes sociais corporativas, entre outros. Os meios de comunicação telemáticos, vieram facilitar a vida das organizações, trazendo agilidade, comodidade e baixo custo para as empresas.

Em suma, verificamos novamente uma grande variedade e complementaridade entre meios de comunicação interna, sendo que, cada meio de comunicação pode transmitir diversas mensagens e uma mensagem pode ser transmitida por vários canais de comunicação. A escolha do meio a utilizar deve depender da mensagem que se quer transmitir, a quem se quer transmitir, do clima e da cultura da empresa (Pimpão, 2013, p.20).

3.3. Redes Sociais Corporativas

O atual ambiente tecnológico e consequente crescimento das organizações, traz a necessidade de estas se tornarem cada vez mais adaptáveis, flexíveis e ágeis (Valle., 2007, p.2), o que faz com que os meios de comunicação interna mais tradicionais possam não ser suficientes ou os mais adequados (Radick, 2011, p.18). Desta forma, as organizações têm vindo a adotar as novas tecnologias como forma de melhorarem a sua comunicação interna (Bansler, et. al., 2000, p.2). Um estudo realizado por Bussy et. al. em 2003, indica que o uso das novas tecnologias e, em particular, das redes sociais corporativas, no ambiente de trabalho tem um impacto positivo na eficiência da comunicação interna. No entanto, um estudo realizado por Watson (citado em Mishra et. al., 2014, p.148) descobriu que apenas 56% das empresas usam as redes sociais como meio de comunicação interna.

Com a Revolução tecnológica, apareceram os meios de comunicação telemáticos, o que trouxe às empresas uma grande variedade de canais de comunicação (Mishra et. al, 2014, p.149). Dentro da organização, a internet veio traduzir-se num meio facilitador da comunicação e, consequentemente, num instrumento valioso de gestão interna (Mateus, 2013, p.16). Todos os colaboradores, independentemente da localização geográfica, têm que ter acesso a tudo o que envolve a organização. Isto consegue-se aliando a comunicação interna a canais de comunicação de teor tecnológico. Neste sentido, as redes sociais corporativas surgiram como uma importante ferramenta de comunicação, onde a informação

está presente para todos os colaboradores de igual forma, a qualquer momento (Gomes, 2014, p.12).

As redes sociais corporativas apresentam diferenças relativamente aos meios tradicionais de comunicação e, por isso, as pessoas não devem pensar da mesma maneira no que toca à sua implementação. Segundo um estudo realizado por Bansler, et. al. (2000, p.27), a implementação de uma rede social corporativa numa organização requer novas abordagens ao nível da gestão e irá conduzir a mudanças significativas na forma como as organizações implementam e gerem os seus sistemas de informação e comunicação e na forma como os colaboradores interagem e comunicam dentro da organização. O estabelecimento de uma rede social corporativa é facilitado por uma cultura ética, isto é, que enfatiza uma atmosfera de confiança e preocupação com os outros e por uma cultura de desenvolvimento caracterizada por ser flexível e inovadora (Mishra et. al., 2014, p.150).

Neste sentido, percebe-se que a aplicabilidade destas redes sociais corporativas é variada e quase ilimitada, portanto, conhecer o que é uma rede social corporativa e quais as suas possibilidades de uso, contribui para a gestão do conhecimento nas organizações (Valle, 2007, p.3). Na literatura aparecem várias interpretações acerca do que são as redes sociais corporativas, como se apresenta na Tabela 3.

Tabela 3 - Definições de Rede Social Corporativa

Autor	Definição
Bansler et. al. (2000)	<i>“uma rede social corporativa é uma rede privada da propriedade da organização apenas acessível com permissão. Em geral, todos os membros da organização têm acesso à rede, mas o acesso a algumas áreas pode ser restrito, por exemplo, para gerentes ou determinados funcionários. O principal uso pretendido é a comunicação e colaboração entre os membros da organização. Os colaboradores podem publicar, pesquisar e recuperar informações sobre diversos temas e colaborar com colegas em qualquer lugar da organização”.</i>
	<i>“as redes sociais corporativas permitem que os indivíduos construam um sistema público ou semi-público onde é possível articular uma lista de usuários que possam compartilhar essa</i>

Afonso (2009)	<i>conexão e visualizar todas as ligações feitas pelos usuários desse sistema. Estas redes estão hoje instaladas principalmente na Internet devido ao facto de esta possibilitar uma aceleração das ideias serem divulgadas em busca de algo comum”.</i>
Souza (2012)	<i>“(...) um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores, objetivos e interesses compartilhados”.</i>
Floyd (2013)	<i>“redes sociais corporativas, também designadas de portais corporativos ou intranet, é o termo utilizado para descrever o uso da internet internamente, dentro da organização, e não externamente, ou seja, sem se conectar com a internet global”</i>

No fundo, as organizações criam uma pequena versão interna da internet que abrange e está restrita a toda a organização, fornecendo um ambiente amigável e interativo, similar às redes sociais que as pessoas estão habituadas a usar na sua vida pessoal, mas alinhada aos objetivos da organização. Segundo Valle (2007, p.3), enquanto que os utilizadores da *intranet* são os colaboradores, os utilizadores da *internet* são os clientes da organização. Atualmente, já existem diversas redes sociais corporativas no mercado, Workplace by Facebook (do Facebook), rede que será analisada neste estudo, a Slack, a Yammer (da Microsoft), a Chatter (da Salesforce) e a Hipchat (da Atlassian).

Apesar da democratização do acesso aos recursos tecnológicos e dos investimentos no aumento da velocidade de comunicação, algumas empresas ainda desconhecem o poder das redes sociais. Atualmente, o desafio é fazer com que o gestor se aproprie das informações e do conhecimento gerado pelas redes sociais internas e pela sua aplicação (Souza, 2012, p.23).

Estas redes têm múltiplas funções, tais como, divulgar a filosofia da empresa, partilhar informações, promover a interação facilitando o trabalho em conjunto, impulsionar a aprendizagem, entre outros, tornando-se numa ferramenta de auxílio aos seus utilizadores para fazer face aos concorrentes (Bansler et. al., 2000, p.2). Contudo, só é possível ter êxito

se esta ferramenta reunir certas características. Tendo em conta que numa organização existem várias pessoas com características diferentes, deve-se cumprir certas regras básicas na criação de uma rede social corporativa, para impulsionar a sua aplicação e utilização, garantindo que todos consigam tirar o máximo de proveito sem limitações (Gomes, 2014, p.14). Na literatura, são vários os autores que nos apresentam um conjunto de características inovadoras e essenciais à implementação de um bom plano de comunicação:

Interatividade - Segundo Geraldo (2015, p.71), a interatividade é considerada como *“uma atitude do colaborador, representada pela sua participação como difusor de opinião e de informação (...) não se portando somente como recetor de mensagens”*. Neste sentido, o foco da organização deve passa por desenvolver estratégias usando a internet, de maneira que haja interatividade com os colaboradores, facilitando e tornando mais rápida a troca de informação (Torres, 2009, p.61). Criar nos colaboradores a percepção de que são eles que gerem, moldam e sustentam a rede pode melhorar a sua interatividade (Koehler et. al., 1997, p.69). Esta é uma ideia poderosa que permite que os trabalhadores sintam que realmente podem fazer a diferença dentro da empresa e, conseqüentemente, façam uma utilização constante desta rede. Segundo Hopkins (2003, p.20), ao garantirem esta interatividade, as organizações estão a transmitir a ideia de que confiam nos seus colaboradores para gerirem a informação.

Relevância - a relevância ou utilidade é fundamental para manter o interesse dos colaboradores nestas redes. Floyd (2013, p.8), descreve a utilidade como *“o grau em que uma pessoa acredita que usar um sistema particular aumentaria o desempenho do seu trabalho”*. Os colaboradores apenas estão interessados em informação que possa ser relevante ou útil para o seu trabalho específico. Neste sentido, estas redes devem servir como um portal que localiza toda a informação que possa ser relevante para os trabalhadores (Pozas, 2014, p.81). O maior desafio por parte da organização passa por garantir que a informação disponibilizada na rede está sempre atualizada. Segundo McConnell (2007, p.24) *“uma rede relevante é aquela onde as pessoas olham para a página inicial e intuitivamente sentem que pertencem á organização”*. Estas redes têm que ter algo de atraente para os colaboradores, caso contrário, dificilmente será usada frequentemente por estes (Radick, 2011, p.18).

Fácil Manuseamento - Floyd (2013, p.9), descreve a facilidade de uso como: *“o grau em que uma pessoa acredita que usar um sistema particular seria livre de esforço”*. Estas redes devem ser de fácil manuseamento, pois nem todos os colaboradores podem ser adeptos das novas tecnologias e, por isso, devem ser acessíveis a todos não contribuindo para a alienação dos

colaboradores menos adeptos das novas tecnologias. Segundo Schreiber (2013, p.495), se os colaboradores considerarem a rede fácil de usar isso permite que estes melhorem a qualidade dos seus trabalhos.

Flexibilidade - A rede deve ser capaz de se adaptar às novas exigências do mercado de trabalho (Souza, 2012, p.37). Uma das principais mudanças que tem ocorrido no ambiente de trabalho é que as pessoas não trabalham apenas quando chegam à empresa. Hoje em dia, as pessoas trabalham onde quer que estejam. Para isso, os trabalhadores necessitam de um software que funcione não só no computador da empresa, como no telemóvel ou no computador de casa (Pozas, 2014, p.81). As redes devem ser flexíveis de forma a permitir que a organização se consiga adaptar de acordo com as circunstâncias e a suas necessidades (Bansler et. al., 2000, p.26).

Socialização - o uso destas redes aumenta a socialização dentro das organizações. Para Radick (2011, p.18), as redes sociais corporativas não devem ser apenas vistas como uma forma de conectar as pessoas à informação, mas também como uma forma de conectar as pessoas às pessoas. Para Castells (2003, 278), os indivíduos estão a reconstruir o padrão da interação social, auxiliados pelas novas tecnologias de informação. A interação social permite a criação de laços institucionais entre os colaboradores. Quanto maior a reciprocidade entre as pessoas, maior será a confiança e os laços de cooperação, aumentando a troca de informações. A interação é regida por um código ou regras de “boas práticas”, que todos os participantes da rede devem seguir e respeitar (Souza, 2012, p.41). Segundo um estudo realizado por Chu & Chu (2011, p.1175), a adoção da intranet como meio de comunicação interna tem um impacto significativo na socialização dos colaboradores.

Personalização - a capacidade de personalizar o conteúdo da rede tem-se tornado bastante popular na comunicação moderna. Segundo Pinho (2003, p.31), a personalização tem uma correlação direta com a interatividade. O que faz destas redes interativas também as torna pessoais. Os colaboradores devem ter a possibilidade de costumizar e reorganizar os conteúdos que eles consideram serem mais relevantes para si, refletindo os seus interesses pessoais. Segundo Leonardi (citado em Souza, 2012, p.37), *“cada vez mais as tecnologias são projetadas para serem personalizáveis e adaptáveis às necessidades dos usuários”*. Floyd (2013, p.13) comparou a personalização destas redes com a forma como os funcionários personalizam o seu espaço de trabalho, criando um sentimento de propriedade sobre esse espaço. Aplicando este princípio às redes sociais corporativas, permitir esta personalização proporciona uma

atmosfera familiar para os trabalhadores, ao mesmo tempo que satisfazem as suas necessidades e interesses individuais e profissionais, existindo também um sentimento de propriedade e inclusão.

Todas estas características, aplicadas de forma correta, podem trazer benefícios à organização que se tornam diferenciais competitivos no mercado, permitindo às empresas sobreviver e prosperar num ambiente em constante mudança (Castells, 1999, p.7).

3.3.1. Benefícios e Riscos associados às Redes Sociais Corporativas

Utilizar as redes sociais corporativas como ferramenta auxiliar da comunicação interna pode trazer diversos benefícios para a empresa. Segundo um estudo realizado pela KPMG Internacional (2011), denominado de “*How businesses are making the most of social media*”, com a implementação e uso correto, os benefícios das redes sociais corporativas são superiores aos riscos. De facto, mais de 80% dos entrevistados citam benefícios e apenas 40% identificam qualquer risco (p.8).

Na literatura são vários os autores que destacam benefícios e riscos associados à implementação de uma rede social corporativa. No que diz respeito aos benefícios, estes estão principalmente relacionados com a informação, com a comunicação e com os custos da organização.

Relativamente à informação, a implementação de uma rede social corporativa permite facilitar e tornar mais rápido o acesso à informação (Fishenden, 1997, p.91), isto porque, a informação passa a estar disponível em um única plataforma, aceder a informação mais atual (Pinho, 2003, p.25), isto porque, as informações disponíveis podem ser atualizadas quase no imediato, e melhorar a partilha de informação (Callaghan, 2002, p.79), tornando a rede corporativa mais interativa, interessante e rica do que, por exemplo, o próprio site da empresa. Tudo isto permite aos colaboradores reagir mais rapidamente às mudanças ocorridas no mercado, uma vez que, passam a ter uma visão global da empresa (Oliveira, 2003, p.79).

Relativamente à comunicação, a implementação de uma rede social corporativa permite melhorar a comunicação interna ao permitir ultrapassar barreiras geográficas e contribuir para um ambiente mais integrado e menos conflituoso (Pinho, 2003, p.36). Segundo (Oliveira, 2003, p.79), estas redes têm o potencial de reduzir as barreiras de tempo e distância, o que permite maximizar

a comunicação entre os colaboradores, entre as equipes de trabalho ou mesmo com as chefias. Estas redes aumentam as oportunidades de colaboração entre os colaboradores que passam a poder comunicar entre si, trocar ideias, experiências e conhecimentos essenciais ao desempenho das suas tarefas (Hopkins et. al., 2003, p.17). Este tipo de plataformas atua no sentido de tornar o ambiente de trabalho mais integrador e cooperativo e desenvolver um sentimento de pertença que, conseqüentemente, se traduz numa redução da taxa de turnover, essencial à sobrevivência das organizações (Callaghan, 2002, p.79).

Finalmente, a implementação de uma rede social corporativa permite reduzir os custos da organização (Hopkins et. al., 2003, p.17), desde logo, por a sua implementação ser de baixo custo (Pinho, 2003, p.25), isto porque, são redes previamente concebidas que estão ao dispor das organizações, muitas de forma gratuita. Por outro, por permitir diminuir a quantidade de canais de comunicação necessários (Fishenden, 1996, p.91), isto porque, independentemente do objetivo da organização, as redes sociais corporativas são o canal de comunicação mais versátil e, por isso, deixa de existir a necessidade de recorrer a vários canais de comunicação. No fundo, o colaborador torna-se mais autónomo na realização das suas tarefas, permitindo aumentar a sua taxa de produtividade.

Apesar dos benefícios serem superiores aos riscos, algumas organizações reconhecem diversos riscos associados à implementação de uma rede social corporativa (KPMG, 2011, p.10).

Um dos principais riscos associados à implementação de uma rede social corporativa, é a não aceitação dos colaboradores. Isto é, a sua implementação pode gerar resistência e sentimentos de controvérsia, não só porque algumas dessas ferramentas requerem prática (Pinho, 2003, p.39), mas também porque os colaboradores podem sentir medo das mudanças que essa implementação possa trazer. Segundo Oliveira (2003, p.81), muitos colaboradores receiam o que possa acontecer ao seu papel dentro da organização.

Um outro problema está relacionado com a própria gestão da rede social, isto é, muitas vezes, torna-se difícil controlar tudo o que é partilhado pelos colaboradores na rede. Para Oliveira (2003, p.81), quantos mais colaboradores usarem a rede, mais informação é partilhada, o que pode levar a uma sobrecarga da rede. Ora, se a informação se tornar muito generalizada, esta pode deixar de ser útil para os colaboradores e, conseqüentemente, estes deixam de conseguir obter informação rápida o suficiente que lhes permita manter a sua vantagem competitiva. Neste sentido, deve ser garantida uma gestão centralizada e controlada que permita que a informação

partilhada seja clara, organizada e útil.

Segundo Hopkins et. al. (2003, p.24), o problema que mais parece influenciar os gestores no que toca à implementação de uma rede social interna são as questões relacionadas com a Segurança e privacidade. Segundo Pinho (2003, p.41), inicialmente, a internet foi criada com a conceção de que a comunicação entre as pessoas seria sempre amigável e cooperativa e, por isso, a segurança nunca foi uma prioridade. No entanto, com o avançar dos anos, foram surgindo cada vez mais problemas relacionados com a segurança, tendo nos dias de hoje, um grande peso na vida das organizações. Neste sentido, utilizar a internet como meio de comunicação exige por parte da organização, a proteção da sua rede interna e, consequentemente, da sua informação.

Nas empresas, o uso deste tipo de plataformas semelhantes às redes sociais utilizadas no nosso dia-a-dia, levanta, também, questões quanto às possíveis distrações durante o horário de trabalho (KPMG, 2011, p.12). No entanto, existem outras distrações presentes no ambiente de trabalho, tais como e-mails, telefonemas, conversas com colegas, sendo assim, mesmo não utilizando este tipo de plataformas, isso não significa que o trabalhador fique isento de distrações. De forma a resolver este problema, os colaboradores devem ser instruídos, logo desde o início, sobre boas práticas de utilização destas redes (KPMG, 2011, p.16).

Por fim, existe ainda o problema de facilitar o trabalho em casa (Colby et. al., 2013, p.285). O trabalho em casa é uma realidade cada vez mais presente nos dias de hoje. As redes sociais corporativas vêm facilitar este fenómeno, já que podem ser acedidas fora do local de trabalho, seja através do computador de casa, seja a através do telemóvel. Isto permite aos colaboradores estarem conectados, independentemente de onde estiverem. De acordo com o estudo realizado pela KPMG (2011, p.17), os gestores tendem a utilizar mais esta plataforma em casa do que os colaboradores.

Em suma, para poderem colher os benefícios da implementação destas redes sociais corporativas, as empresas necessitam de mudar a sua visão sobre estas plataformas. A utilização destas redes como ferramentas internas de comunicação, trazem sem dúvida bastantes benefícios para as organizações. De forma a contornarem os riscos associados à sua implementação, as organizações devem trabalhar de forma conjunta e coordenada com o departamento de IT, de forma a identificarem os potenciais riscos e a adotar medidas de contingência (KPMG, 2011, p.11). Veremos na secção seguinte que a rede social corporativa Workplace possui ferramentas que procuram ultrapassar alguns dos problemas apresentados.

3.3.2. Workplace by Facebook

Uma das principais iniciativas na área da comunicação interna por parte do Facebook foi o lançamento da plataforma *Workplace by Facebook*.

Com escritórios espalhados por todo o mundo, a partilha de informação, a comunicação e a interação tornam-se fundamentais para fazer face a um mercado extremamente competitivo e em constante mudança. Para isso, é necessário ter uma base de comunicação interna para que todos possam transmitir e receber as informações certas.

Para fazer face a estas dificuldades, foi criada em Outubro de 2016 a plataforma digital Workplace by Facebook com o intuito de facilitar a criação de uma comunidade, ou seja, facilitar a comunicação entre todos os colaboradores da organização, mesmo que estes se encontrem geograficamente dispersos. Numa entrevista realizada pela Forbes em 2017, o Vice-Presidente do Workplace by Facebook, Julien Codorniou afirmou que esta plataforma *“tem a ambição de mudar a forma de trabalhar das empresas, de dar voz a todos, de oferecer aos funcionários as mesmas ferramentas de comunicação que usam na sua vida privada”*.

Esta ferramenta tornou-se acessível a todas as empresas, depois de ter sido utilizada internamente pelo próprio Facebook durante cerca de 1 ano pelos cerca de 25 000 colaboradores (Schenker, 2018). Atualmente, já existem mais de 30 mil empresas de grande e pequeno porte em todo o mundo a usarem esta plataforma para conectarem as suas equipas (Forbes, 2017). O lançamento desta plataforma marca a verdadeira integração entre as redes sociais e o ambiente profissional, daí a designação de rede social corporativa. Os trabalhadores passam agora a poder comunicar de forma aberta com os seus colegas através desta rede social (Sehgal 2017). Julien Codorniou afirma que através desta plataforma, vão conseguir *“aumentar a produtividade, impulsionar o comprometimento dos colaboradores e ajudar na sua retenção.”* (Schenker, 2018).

No mercado existem diversas plataformas semelhantes à rede Workplace by Facebook, tais como: Slack, Microsoft Teams, Atlassian Stride (Schenker, 2018), no entanto, a rede Workplace by Facebook, apresenta características que a permitem diferenciar-se no mercado e diminuir os riscos associados à implementação das redes sociais corporativas.

Sendo uma plataforma exclusiva para empresas, nenhum utilizador poderá entrar em nome pessoal, apenas como funcionário de uma empresa específica. As funcionalidades são, em tudo, iguais ou semelhantes às que existem no Facebook, o público é que é diferente. Esta

característica constitui uma das principais vantagens associadas a esta plataforma, o que a torna uma plataforma bastante fácil de usar e de integrar na vida diária dos colaboradores (Sehgal 2017). Neste sentido, o risco associado à não aceitação dos colaboradores passa a ser bastante reduzido com a implementação desta plataforma, uma vez que esta é em tudo semelhante à própria rede social Facebook que, nos dias de hoje, está presente na vida de quase todos. Desta forma, será não só, muito mais fácil para os trabalhadores aceitarem a sua implementação, uma vez que, deixarão, desde logo, de existir problemas relacionados com a difícil utilização ou não compreensão da rede, como também permite diminuir os custos, uma vez que, deixa de ser necessário dar uma formação tão profunda (Schenker, 2018).

Um outro risco com principal destaque na rede Workplace é a segurança e privacidade. De forma a contornar este problema, a rede social corporativa Workplace segue elevados padrões de segurança de dados, incluindo diversos certificados de conformidade que regularizam a proteção dos dados. No site da rede Workplace pode mesmo ler-se: *“Protegemos a sua conexão ao Workplace com a mesma tecnologia de criptografia avançada que os bancos usam para manter a segurança dos seus dados financeiros”*. Numa entrevista realizada pela Forbes em 2017, Julien Codorniou afirmou que *“criámos a rede Workplace by Facebook com o objetivo de fornecer uma plataforma segura para as organizações comunicarem, conectarem e colaborarem”*.

Ao ser uma rede que está disponível no mercado, até mesmo com uma versão standard sem custos associados, o tempo de implementação e os custos disponibilizados até ao seu pleno funcionamento passam a ser inferiores em comparação com as redes corporativas desenvolvidas internamente pelas organizações. Existem duas versões disponíveis, a versão padrão e a versão Premium. A versão padrão tem acesso gratuito para os seus usuários, no entanto, tem menos recursos do que a versão Premium. Já esta versão tem um preço mensal, fixado por utilizador, de modo a permitir que os custos das empresas diminuam à medida que cresce o número de utilizadores.

O Workplace não possibilita apenas que as pessoas comuniquem entre si, é também um espaço valioso para que todos trabalhem em conjunto, compartilhem ideias e troquem experiências, potenciando a cultura empresarial numa nova economia digital e móvel. Segundo Julien Codorniou, *“a rede Workplace by Facebook, é uma ferramenta que todas as organizações, independentemente do seu tamanho, podem usar e beneficiar”* (Schenker, 2018).

Apesar de serem identificados diversos benefícios associados à implementação destas

redes, ainda são poucas as organizações que utilizam as redes sociais corporativas como ferramenta de comunicação interna. Isto pode dever-se ao facto de ainda serem poucos os estudos sobre a implementação, uso e impacto da utilização destas ferramentas na estratégia de comunicação interna das organizações. Neste sentido, no presente estudo identificou-se uma organização que utiliza a rede Workplace by Facebook como ferramenta de comunicação interna, com o objetivo de examinar o papel desta inovação na estratégia de comunicação interna da empresa objeto de estudo.

4. METODOLOGIA

Segundo refere Ciribelli (2003, p.30) e Fonseca (2016, p.14), a metodologia de investigação corresponde ao conjunto de procedimentos, ferramentas, e caminhos para alcançar o fim da investigação, isto é, para se atingir a realidade teórica e prática, pois essa é a finalidade da ciência. A metodologia oferece diversos caminhos, cabe ao estudioso escolher e usar a alternativa que melhor se adequa ao seu trabalho.

Desde logo, sendo as organizações heterogêneas e diversificadas, variando quanto ao tipo de objetivos, de estrutura, administração, entre outros elementos (Alves, 2012, p.12) e sendo o objetivo deste estudo analisar o papel das redes sociais corporativas na estratégia de comunicação interna da empresa objeto de estudo, o método de investigação utilizado para a realização deste trabalho foi o estudo de caso, uma vez que, foi analisado o caso particular da Comunicação Interna da empresa, tendo por base as ações de comunicação interna atuais e o ponto de vista dos colaboradores e gestores de rede. O estudo é feito num contexto singular e, por isso, será analisado e interpretado como único. Segundo Freitas (2013, p.60) e Gil (2009, p.37), o estudo de caso *“é um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, (...) que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, minuciosa e exaustiva, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”*. Neste sentido, Yin (2001, p.33) recomenda a utilização de diferentes fontes e técnicas de recolha de dados no estudo de caso, permitindo-nos ter leituras diferentes sobre o mesmo fenómeno.

Em termos de metodologia, de forma a dar resposta aos objetivos definidos, seguiu-se a abordagem quantitativa. A escolha pelo método quantitativo prendeu-se, tal como o nome indica, com a sua capacidade de quantificar dados observáveis ou opiniões e pelo recurso a técnicas de estatística para a análise dos dados. Segundo Malhotra (2005, p.114), o método de investigação quantitativo *“é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis”*. No fundo, os métodos de pesquisa quantitativa, de modo geral, são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos, atitudes, entre outros, de um público-alvo através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada (Manzato & Santos, 2012, p.7) Dentro deste método, o inquérito por questionário é o instrumento privilegiado de recolha de informação, ao permitir questionar um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto. Segundo Numa (2011, p.4),

o questionário pode ser definido “*como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, entre outros*”. No fundo, construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos de pesquisa em questões específicas. Os questionários realizados durante este estudo tiveram como objetivo responder aos quatro objetivos específicos do estudo: (1) descrever e analisar como foi feita a implementação da rede social corporativa Workplace by Facebook; (2) analisar os principais procedimentos de comunicação utilizados atualmente na empresa; (3) identificar e comparar os impactos percebidos na estratégia de comunicação interna da empresa por meio do uso da rede social corporativa Workplace by Facebook, na perspetiva dos colaboradores e da gestora de rede; (4) examinar a estratégia de comunicação interna da empresa, após a introdução da rede Workplace by Facebook, através da percepção dos colaboradores e da gestora de rede;

4.1. Método de Recolha e Análise dos Dados

Relativamente ao método de recolha de dados, numa primeira fase foi seguido o método de observação documental, através da consulta de livros, revistas, jornais, relatórios científicos, notícias e estudos relevantes sobre a temática em análise, de forma, a aumentar o conhecimento sobre o tema em estudo.

Numa fase posterior o método de recolha de dados utilizado foi o questionário. De forma a responder aos objetivos do estudo foram realizados dois questionários:

1. Questionário enviado à gestora de rede (Anexo 2);
2. Questionário enviado aos colaboradores da empresa (Anexo 1);

O questionário realizado à gestora de rede, devido a questões geográficas e de agenda, foi enviado por escrito através de email no dia 9 de Abril de 2018. Este questionário é constituído por 12 perguntas de resposta aberta e tinha como principal objetivo perceber como é que a rede social corporativa foi implementada na empresa, o que levou à sua implementação e quais os impactos percecionados pela gestora de rede. A escolha pelo tipo de pergunta de resposta aberta prendeu-se pela necessidade de, por um lado, balizar o pensamento e o discurso do entrevistado através de questões pré-definidas de modo a se conseguir obter a informação que se pretendia recolher, mas, ao mesmo tempo, dar liberdade ao entrevistado de expressar as suas opiniões. A realização deste questionário foi essencial

para ter uma melhor compreensão da visão de uma das gestoras de rede relativamente à introdução da rede social corporativa Workplace by Facebook.

O questionário realizado pelos colaboradores foi feito via on-line, através da plataforma Google Docs. A escolha por este método, deveu-se ao facto de ter sido necessário obter a opinião do maior número possível de colaboradores da Empresa X, espalhados por todo o país, de forma a se conseguir analisar melhor o real impacto da rede social corporativa Workplace by Facebook. O questionário realizado teve por base a bibliografia analisada e os interesses da área de Comunicação da Empresa X. A partir daí, foram definidas as questões a incluir no questionário. Este questionário é, assim, constituído por 15 perguntas, que inclui questões de escolha múltipla e escala de Likert. A prevalência de perguntas de resposta fechada deveu-se ao facto de estas facilitarem a análise estatística. Nas questões onde se procurava, por exemplo, caracterizar a amostra, foram utilizadas escalas nominais, nas questões onde se procurava avaliar as opiniões, crenças ou juízos de valor foi utilizada a escala de Likert, de forma a registar o grau de concordância ou discordância com determinada afirmação. A escala de Likert utilizada foi uma escala de medida com cinco categorias de resposta que variam do discordo totalmente a concordo totalmente. De forma a evitar problemas relacionados com a compreensão das perguntas, numa fase inicial o questionário foi enviado para a Diretora de Comunicação, de maneira a validar o questionário e, só depois foi enviado para todos os colaboradores via e-mail, pela mesma, no dia 27 de Abril de 2018 (Anexo 1). Este questionário foi respondido até ao dia 27 de Maio de 2018.

Ora, para um nível de confiança de 95% e com um erro amostral de 5%, para que a amostra fosse representativa da população e fosse possível globalizar as conclusões deste estudo a todos os colaboradores da Empresa X, era necessária uma amostra de 164 colaboradores. No entanto, devido a questões internas, dos 300 colaboradores que já utilizam a rede social corporativa Workplace, foi apenas possível recolher a opinião de 62 colaboradores, sendo esta a nossa amostra.

Por fim, os dados recolhidos através do questionário foram tratados estatisticamente com recurso ao programa informático de análise estatística IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Após a realização do inquérito e da entrevista, foi feita a triangulação dos resultados a fim de atender ao objetivo geral da investigação. De seguida serão apresentados os resultados do estudo realizado, caracterizando a amostra e analisando a

opinião dos colaboradores e da gestora de rede relativamente às questões colocadas.

5. ESTUDO DE CASO

Numa empresa com escritórios espalhados por todo o país, a partilha de informação, a comunicação e a interação tornam-se fundamentais para um crescimento mais sólido. Este é um dos aspetos onde podem subsistir algumas lacunas, uma vez que é necessário ter uma boa base de comunicação interna para que todos possam transmitir e receber as informações certas. Este estudo analisa, em particular, a estratégia de comunicação interna da Empresa X, mais concretamente a relação entre o novo meio de comunicação, a rede social corporativa Workplace e um stakeholder particular, os colaboradores da empresa.

5.1. Caracterização da Empresa

A Empresa X foi fundada na década de 1980 e está sediada na região centro do país. Mais de 31 anos e 500 milhões de euros de investimento depois é uma referência na indústria alimentar. As suas principais atividades passam, de forma geral, pela comercialização, armazenamento e transformação de produtos alimentares. O crescimento da empresa foi sendo feito de uma forma segura e sustentada com um plano de expansão rigorosamente delineado, alicerçando-se em fortes e sucessivos investimentos e aquisições, com uma forte aposta na inovação o que permitiu diversificar as suas atividades. Uma das chaves do sucesso, foi a grande vantagem competitiva, conseguida com a aposta na verticalização da sua atividade. O CEO da Empresa X vê a verticalização como um processo de autossustentação operacional que a empresa utiliza para suprimir internamente as suas necessidades, permitindo a sua independência face a terceiros, melhores resultados e maior autonomia.

A Empresa X aliou sempre ao seu crescimento, uma grande responsabilidade quer a nível da qualidade e segurança alimentar, quer a nível social e ambiental, abrangendo todos os seus Stakeholders. A excelência do seu desempenho é também fruto de vários fatores, como: a produção de produtos de qualidade a preços competitivos, a inovação permanente, a formação contínua, os investimentos sucessivos e constantes, e uma equipa de colaboradores competentes, extremamente dedicados e empenhados.

Mais de 20 empresas, com 41 unidades distribuídas por 24 concelhos e cerca de 3300 colaboradores diretos e 2000 indiretos integram hoje a Empresa X e são responsáveis por

um volume de negócios superior a 400 milhões de euros. Presente de Norte a Sul do País, a Empresa X assegura hoje a disponibilização dos seus produtos em 4 continentes, exportando para mais de 20 países, representando nos mercados externos mais de 30 milhões de euros de faturação.

A missão da Empresa X passa por produzir, transformar e comercializar produtos alimentares e por criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.

Relativamente à visão da empresa, esta ambiciona liderar de forma sustentada o mercado nacional da produção alimentar, e ter uma presença relevante no mercado internacional, desenhando as tendências na fileira vertical deste sector, sendo reconhecida como um importante gerador de riqueza nacional.

De forma a atingir os seus objetivos, a empresa apresenta os seguintes valores:

- * Ética;
- * Inovação;
- * Qualidade;
- * Segurança alimentar e segurança no trabalho;
- * Gestão integrada;
- * Satisfação dos stakeholders;
- * Desenvolvimento dos seus colaboradores numa perspetiva humana e de parceria;
- * Responsabilidade social e ambiental;

5.2. Comunicação interna na Empresa X

Desde o seu início, a empresa foi apostando em comunicação fosse através de serviços outsourcing ou internos. Atualmente a comunicação interna tem um papel central na vida da empresa, pela importância que a Administração reconhece ao tema e aos seus colaboradores, havendo um departamento de Marketing que inclui a comunicação e que trabalha em parceria com o departamento de RH para que tudo funcione, sendo apoiadas

por cerca de 2 pessoas centralizadas nos serviços administrativos e 1 a 2 pessoas por cada unidade. O principal objetivo de comunicação da empresa é informar para integrar e partilhar.

Algumas das principais iniciativas na área de comunicação interna foram:

- * Newsletter trimestral impressa que chega aos 3300 colaboradores internos + 2000 colaboradores externos;
- * Criação da figura do Influenciador interno (cada unidade tem nomeado um influenciador que é o responsável por levar a cabo as ações centrais de comunicação e eventos internos nesse local);
- * Colocação de comunicados internos e informações nos locais apropriados por cada unidade;
- * Programa interno de sugestões;
- Rede social corporativa Workplace;

A rede social corporativa Workplace foi a última ferramenta de comunicação interna implementada pela Empresa X. Com o mote “Change the way you work”, o Workplace by Facebook é uma rede social destinada à comunicação interna da empresa, que pretende facilitar a comunicação entre todos. A utilização arrancou enquanto projeto piloto com 200 colaboradores e está a ser implementado por fases em toda a empresa desde há 2 anos, estando atualmente acessível a cerca de 300 colaboradores. Atualmente, esta plataforma já é utilizada por muitas das equipas da Empresa X, desde a administração aos colaboradores, o que faz dela uma intranet social da empresa. Atualmente, regista uma taxa de envolvimento na ordem dos 86%, inclui mais de 1.500 mensagens trocadas por dia e mais de 110 grupos criados, reduzindo substancialmente a troca de e-mails do grupo e produz respostas mais imediatas com uma utilização “User friendly” para os colaboradores. Os resultados refletem a utilidade da aplicação com partilha de conhecimento e acompanhamento em tempo real do que está a acontecer na empresa. Esta aplicação inovadora veio, assim, facilitar a troca de informações entre os colaboradores da empresa, tornando-a mais rápida e eficiente.

Além da rede Workplace by Facebook, a Empresa X está cada vez mais digital. O resultado

de um trabalho de atualização e modernização do hardware e software da empresa, que prevê investir cinco milhões de euros em TIC, entre 2017 e 2018. Um processo que está inserido no programa Indústria 4.0 e que, entre outras coisas, compreende a duplicação da equipa de IT, que, até 2018, será formada por 20 elementos.

A longo prazo e do ponto de vista da comunicação interna, a empresa prevê continuar a integrar a comunicação com todas as unidades, fazendo chegar a ferramenta Workplace a todos os colaboradores. Tratando-se de várias unidades de produção alimentar, têm que ser criadas condições especiais para que todos os colaboradores consigam, sem exceção, aceder à rede Workplace by Facebook, sem terem que depender do telemóvel. Para isso, a empresa prevê criar quiosques equipados com computadores para criar essa possibilidade. A empresa pretende que a plataforma Workplace seja mais do que uma ferramenta de “chat” no trabalho, ela pode permitir o agendamento de férias, contactos e pedidos com a área administrativa e RH. Atualmente já é possível fazer as reservas de carros na empresa através desta ferramenta. A empresa pretende continuar a evoluir nesse sentido, permitindo uma maior integração de serviços e pessoas.

5.3. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta secção são apresentados e discutidos os resultados provenientes dos dois questionários realizados quer à gestora de rede, quer aos colaboradores.

5.3.1. Caracterização da Amostra

Em relação à idade, a partir da tabela 4, verificamos que a grande maioria dos inquiridos têm entre os 30 e os 39 anos, nomeadamente, cerca de 48,4%, seguida da faixa etária dos 20 aos 29 anos, com uma percentagem de 43,5%, dando um total de 91,9% dos inquiridos. Existe, assim, uma percentagem muito reduzida de indivíduos pertencentes à faixa etária dos 40 aos 49 anos e dos 50 aos 59 anos, respetivamente, 4,8% e 3,2%.

Tabela 4 - Idade dos Inquiridos

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 20 e 30 anos	27	43,5	43,5	43,5
	Entre 30 e 39 anos	30	48,4	48,4	91,9
	Entre 40 e 49 anos	3	4,8	4,8	96,8
	Entre 50 e 59 anos	2	3,2	3,2	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Pela observação da tabela 5, vemos que os inquiridos se distribuem quase uniformemente no que diz respeito ao género, sendo 33 (53,2%) do sexo masculino e 29 (46,8%) do sexo feminino. Desta forma, podemos dizer que houve uma maior proporção de indivíduos do sexo masculino a responderem ao inquérito.

Tabela 5 - Género dos Inquiridos

		Género			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	29	46,8	46,8	46,8
	Masculino	33	53,2	53,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito às habilitações literárias dos inquiridos existe uma grande diversidade de categorias. No entanto, ao observarmos a tabela 6, vemos que a grande maioria tem uma Licenciatura ou mesmo o grau de Mestre, representando 53,2% e 21,0% dos inquiridos, respetivamente. Ora, isto está de acordo com a prevalência da idade dos indivíduos, sendo que a grande maioria se encontra entre os 20 e os 39 anos. De seguida aparecem as habilitações literárias ao nível da Pós-Graduação com 12,9%, ao nível do Ensino Secundário com 9,7% e, por fim, ao nível do Ensino Básico com 3,2%. Observa-se, assim, que a Empresa X mantém funcionários especializados, o que atende ao cenário competitivo atual.

Tabela 6 - Habilitações Literárias dos Inquiridos

Habilitações Literárias		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico	2	3,2	3,2	3,2
	Ensino Secundário	6	9,7	9,7	12,9
	Licenciatura	33	53,2	53,2	66,1
	Pós-Graduação	8	12,9	12,9	79,0
	Mestrado	13	21,0	21,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionados acerca da sua região de trabalho, vemos, a partir da tabela 7, que existem três principais regiões. A grande maioria dos inquiridos pertence à região centro de Portugal, nomeadamente, aos distritos de Viseu, com uma percentagem de 21,0% e ao distrito de Leiria, com uma percentagem de 24,2%. Logo a seguir aparece a região de Lisboa, mais concretamente, o concelho da Lourinhã, com uma percentagem de 21,0%. Por fim, aparecem ainda o Distrito de Coimbra, mais concretamente, a cidade da Figueira da Foz, com uma percentagem de 17,7%, e o Distrito do Porto com uma percentagem de 16,1% dos inquiridos. Apesar do questionário ter chegado a um número reduzido de colaboradores, tentou-se alcançar colaboradores de diferentes regiões do país de forma a se perceber se a região teria influência na eficácia percebida pelos colaboradores acerca da rede Workplace.

Tabela 7 - Localização dos Inquiridos por Região

Região de Trabalho		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Viseu	13	21,0	21,0	21,0
	Leiria	15	24,2	24,2	45,2
	Lourinhã	13	21,0	21,0	66,1
	Figueira da Foz	11	17,7	17,7	83,9
	Porto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito à área de funções que os inquiridos desempenham na Empresa

X, a tabela 8, mostra que existem duas grandes áreas de atuação, nomeadamente, a área Comercial, com uma percentagem de 19,4% e a área de Técnico de Produção, igualmente com uma percentagem de 19,4%. Estes resultados vão ao encontro das principais atividades da Empresa X de comercialização, produção e transformação de produtos alimentares. As outras áreas mais representadas são o Marketing com uma percentagem de 12,9%, os Recursos Humanos com uma percentagem de 11,3% e a Logística com uma percentagem de 9,7%. As áreas menos representadas com uma percentagem de 6,5% são a Tesouraria, Responsável de Entrepósito, HSST (Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho), a área Administrativa com uma percentagem de 4,8% e, por fim, a área das Exportações com uma percentagem de 3,2%.

Tabela 8 - Funções desempenhadas pelos Inquiridos

Área de Funções		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrativo	3	4,8	4,8	4,8
	Comercial	12	19,4	19,4	24,2
	HSST	4	6,5	6,5	30,6
	Logística	6	9,7	9,7	40,3
	Marketing	8	12,9	12,9	53,2
	Responsável Entrepósito	4	6,5	6,5	59,7
	Técnico de Produção	12	19,4	19,4	79,0
	Recursos humanos	7	11,3	11,3	90,3
	Exportações	2	3,2	3,2	93,5
	Tesouraria	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a antiguidade dos inquiridos da Empresa X, verifica-se, através da tabela 9, que mais de metade dos inquiridos trabalha na Empresa X há mais de 1 ano e à menos de 10 anos, mais concretamente, 62,9% dos inquiridos. De seguida, representando 32,3% dos inquiridos, aparecem os inquiridos que trabalham na empresa à menos de 1 ano. Por fim, com uma representação pouco significativa, de apenas 4,8% aparecem os inquiridos que trabalham na empresa há mais de 11 anos e à menos de 20.

Tabela 9 - Antiguidade dos Inquiridos

Antiguidade		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 1 ano	20	32,3	32,3	32,3
	Entre 1 a 10 anos	39	62,9	62,9	95,2
	Entre 11 a 20 anos	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Dando continuidade ao estudo, começamos de seguida a análise das respostas ao questionário realizado pelos 62 colaboradores da Empresa X. De forma a responder aos objetivos específicos deste estudo, estes dados foram comparados com o questionário realizado à gestora de rede, bem como analisados segundo a metodologia referenciada anteriormente.

5.3.2. Comunicação Interna

Através da tabela 10, conseguimos avaliar, na perspetiva dos colaboradores, qual a importância dada por parte da empresa à sua estratégia de comunicação interna. Ora, 33 dos inquiridos, o que se traduz numa percentagem de 53,2%, responderam “Concordar” com a afirmação e 15 dos inquiridos responderam “Concordar Totalmente”, o que corresponde a uma percentagem de 24,2%. Em oposição à maioria, 10 dos inquiridos, o que corresponde a uma percentagem de 16,1%, adotaram uma posição neutral respondendo “Nem Concordar, Nem Discordar” com a afirmação e os restantes 4 responderam “Discordar” com a afirmação.

Tabela 10 - Importância da Comunicação Interna

Importância Comunicação Interna		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	6,5	6,5	6,5
	Nem concordo, Nem discordo	10	16,1	16,1	22,6
	Concordo	33	53,2	53,2	75,8
	Concordo Totalmente	15	24,2	24,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da análise destes resultados, podemos dizer que os colaboradores reconhecem um sentido de sensibilização da organização para com a sua política de comunicação interna. Isto porque, a grande maioria dos inquiridos cerca de 77,4% dos inquiridos avaliam positivamente esta afirmação. Estes inquiridos são principalmente do sexo masculino e com um maior nível de instrução, isto é, ao nível da Licenciatura, Mestrado ou Pós-Graduação.

Conforme a entrevista à gestora de rede, *“Desde o seu início que a empresa foi apostando em comunicação, fosse através de serviços outsourcing ou internos. Atualmente a comunicação interna tem um papel central na vida da organização”*. Desde logo foi criado na empresa um departamento de Marketing e um departamento de Recursos Humanos, que em conjunto são responsáveis pela gestão da comunicação da empresa. A empresa reconhece a comunicação interna como um pilar essencial no desenvolvimento da cultura da empresa. Esta resposta vai ao encontro da afirmação de Curvello (2012, p.13), que afirma que *“A comunicação interna (...) aliada às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa”*.

Relativamente à avaliação das ações de comunicação desenvolvidas pela empresa, apesar de a rede social corporativa Workplace ter sido implementada na organização há apenas 2 anos, existe uma percentagem considerável de inquiridos que considera esta rede a ação de comunicação que melhor está a ser conseguida por parte da empresa.

Tabela 11 - Identificação do melhor meio de comunicação utilizado

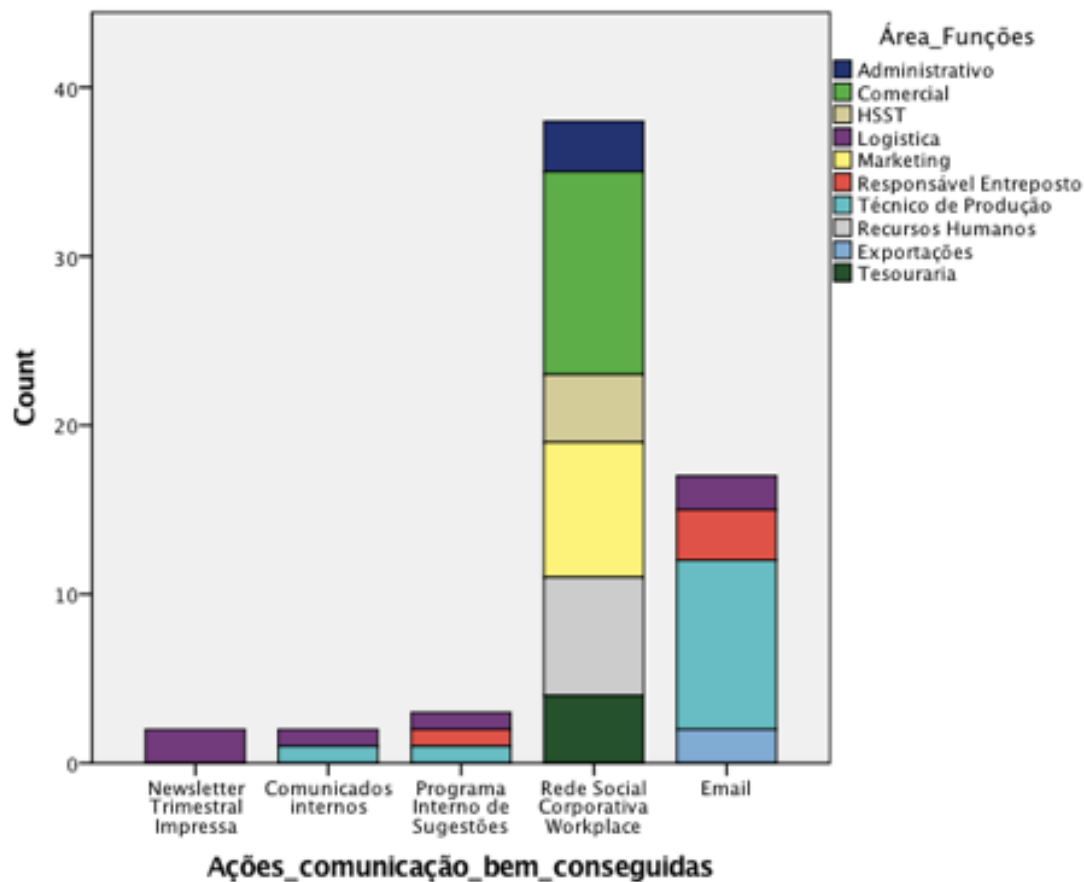
Ações_comunicação_bem_conseguidas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Newsletter Trimestral Impressa	2	3,2	3,2	3,2
	Comunicados internos	2	3,2	3,2	6,5
	Programa Interno de Sugestões	3	4,8	4,8	11,3
	Rede Social Corporativa Workplace	38	61,3	61,3	72,6
	Email	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo a gestora de rede, “*são disponibilizados na empresa diversos instrumentos de comunicação interna, cada um com características diferentes o que permite aos colaboradores se adaptarem e escolherem aquele com que mais se identificam. Desta forma, tentamos escolher instrumentos de comunicação que possam ser de fácil acesso e utilização e que possam ser acedidos por todos os colaboradores da Empresa, independentemente da sua posição geográfica*”. Esta posição da empresa está de acordo com Vieira (2004, p.19) que reconhece “que a intensificação da competição global tem imposto às organizações novas formas de atuação, pelas quais a disponibilidade tecnológica, impõe uma nova dinâmica de gestão”. Neste momento, essa disponibilização ainda não é total, isto é, a rede social corporativa Workplace ainda não está disponível de igual forma para todos os colaboradores da empresa. Mesmo entre aqueles que têm acesso, alguns necessitam de aceder aos quiosques de computadores disponibilizados pela empresa.

Os inquiridos que responderam a rede social corporativa Workplace são aqueles que têm uma maior possibilidade de acesso, isto é, são aqueles que têm funções como Administrativo, Comercial, HSST, Marketing, Recursos Humanos e Tesouraria. Os restantes inquiridos que têm funções mais direcionadas para a produção e armazenamento dos produtos alimentares têm uma menor disponibilidade para aceder a esta rede e, conseqüentemente, têm uma menor percepção da sua eficácia.

Gráfico 1 - Ações bem Conseguidas por Área de Funções



Fonte - Dados da Pesquisa

Quando questionados acerca das principais fontes de informação necessária ao seu trabalho diário, os colaboradores inquiridos encontram-se divididos entre 4 principais fontes, sendo que, uma delas apresentam uma percentagem mais significativa, como podemos observar na tabela 12. Cerca de 29 dos inquiridos, o que corresponde a uma percentagem de 46,8% responderam a “Rede Social Corporativa Workplace”, 13 dos inquiridos, o que corresponde a uma percentagem de 21,0%, responderam recorrer ao “Colega de Trabalho” quando procuram informação, 10 dos inquiridos, o que corresponde a uma percentagem de 16,1%, responderam recorrer ao “Email” e, por fim, dos restantes 10 inquiridos, 5 responderam o “Supervisor” e os outros 5 responderam os “Comunicados Internos”.

Tabela 12 - Principal fonte de informação necessária ao trabalho diário

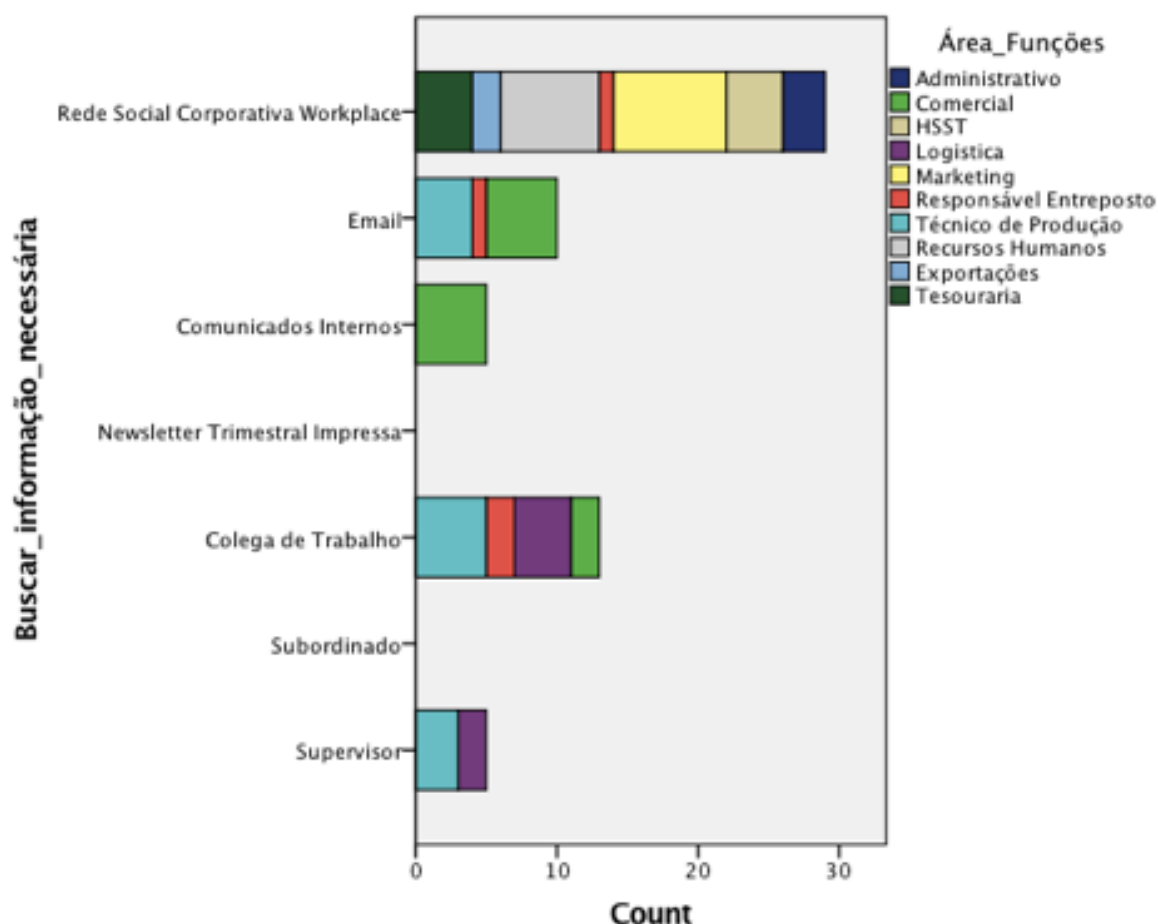
Buscar_informação_necessária					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Supervisor	5	8,1	8,1	8,1
	Colega de Trabalho	13	21,0	21,0	29,0
	Comunicados Internos	5	8,1	8,1	37,1
	Email	10	16,1	16,1	53,2
	Rede Social Corporativa Workplace	29	46,8	46,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Conseguimos perceber que ainda existe uma boa percentagem de colaboradores, 16,1%, que utiliza o email como forma de obtenção de informação. Nesta empresa, tal como na grande maioria, o email e as redes sociais corporativas continuam a ser trabalhadas em conjunto. Segundo a gestora de rede, *“apesar da introdução da Rede Workplace ter conduzido à diminuição do número de mensagens trocadas via email, esta ferramenta continua a ser um importante pilar na estratégia de comunicação interna da empresa”*. Apesar de o email ser um bom instrumento para comunicar grandes quantidades de informação que não necessitam de ser lidas no imediato, existem maneiras mais eficazes de entrar em contacto com outros colaboradores ou outra pessoa que não esteja presente na mesma sala.

Os resultados a esta questão, estão de acordo com os resultados da questão anterior. Os colaboradores que trabalham nas áreas Comercial, Produção ou Logística, são aqueles que mais identificam os “Colegas de Trabalho”, o “Supervisor” ou mesmo o “Email” como sendo a sua principal fonte de informação.

Gráfico 2- Fontes de Informação por Área de Funções



Fonte: Dados da Pesquisa

Os colaboradores foram, posteriormente, inquiridos sobre se se sentem motivados para utilizar a rede social corporativa Workplace by Facebook. Ora, ao analisarmos as respostas a esta questão, verificamos, através da tabela 13, que existe uma grande uniformidade, na medida em que, apenas 10 dos colaboradores inquiridos responderam não se sentir motivados para utilizar a rede Workplace, o que corresponde a uma percentagem de 16,1%. O que significa que os restantes 52 colaboradores responderam sentir-se motivados para utilizar esta plataforma.

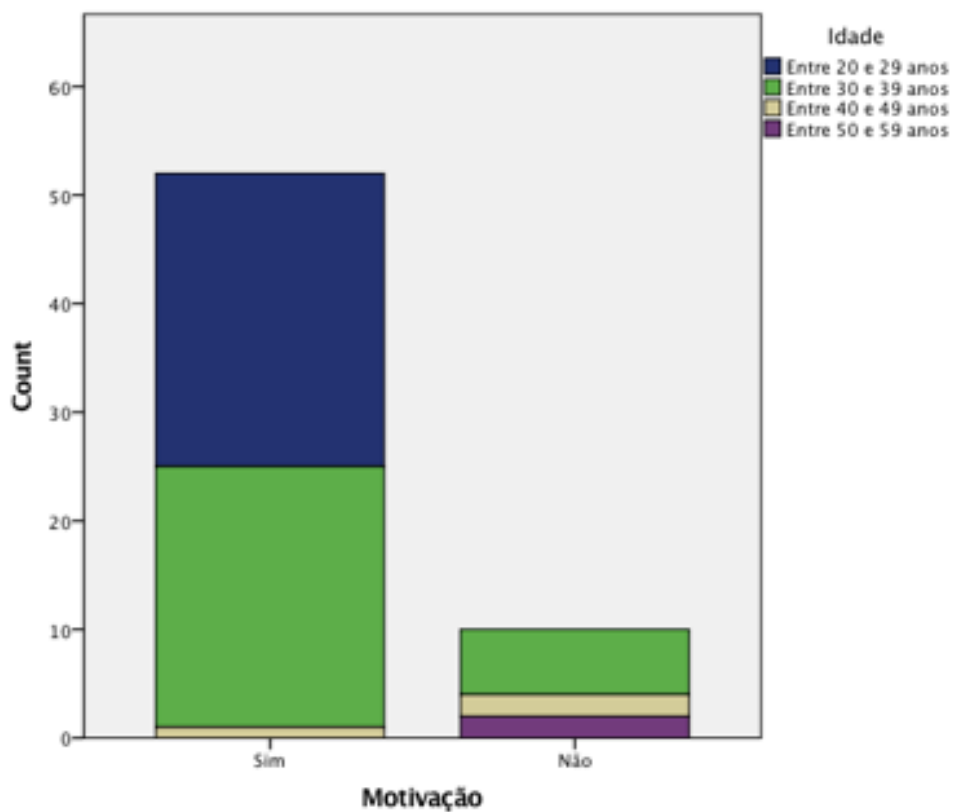
Tabela 13 - Motivação para utilizar a rede social corporativa Workplace

		Motivação			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	52	83,9	83,9	83,9
	Não	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Este resultado vai de acordo à opinião da gestora de rede. Segundo esta “*os colaboradores reagiram muito bem e demonstraram bastante entusiasmo e satisfação com a introdução da rede Workplace, o que se verificou com a taxa de envolvimento de cerca de 86%, sendo que esta continua a crescer, que inclui mais de 1500 mensagens trocadas por dia e mais de 110 grupos criados.*” Relativamente aos colaboradores que responderam negativamente à questão, os colaboradores que se encontram menos motivados para utilizar a rede Workplace by Facebook, são os colaboradores mais velhos. Quando questionados acerca da razão, as principais respostas obtidas passaram pela preferência por outros meios de comunicação da empresa, tais como, o email e existência na rede de informação desnecessária às tarefas diárias. Conforme a gestora de rede “*nesta plataforma não são apenas partilhadas informações necessárias ao desempenho do trabalho dos colaboradores como também partilhamos galerias de fotos de festas da empresa, vídeos das equipas de trabalho e notícias relacionadas com o negócio da empresa.*” Ora, isto exige por parte da empresa, não só, o desenvolvimento de ações que motivem e incentivem os colaboradores a utilizar esta rede, principalmente os colaboradores mais velhos, como também, ter um maior controlo acerca do que é partilhado na rede, tentando manter a harmonia entre as partilhas pessoais e os assuntos corporativos. Esta harmonia vai permitir que todos os colaboradores tirem um maior proveito da informação partilhada na rede. Apesar disso, vemos que existe uma grande motivação por parte dos colaboradores em usarem esta rede, isto porque, ao ser uma rede semelhante ao Facebook, faz com que a sua utilização seja fácil e intuitiva para aqueles que já estão familiarizados com a rede social.

Gráfico 3 - Motivação por Escalão de Idade



Fonte: Dados da Pesquisa

Esta motivação reflete-se na frequência de utilização da rede social corporativa Workplace by Facebook. Grande parte dos colaboradores, cerca de 45 afirmaram aceder à rede Workplace “1 vez por dia”, o que corresponde a uma percentagem de 72,6%. Dos restantes 17 inquiridos, 13 responderam aceder à rede Workplace “mais do que 1 vez por dia” e, apenas 4 dos colaboradores inquiridos responderam aceder “mais do que 1 vez por semana”.

Tabela 14 - Frequência de utilização da rede Social Corporativa Workplace

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mais do que 1 vez por dia	13	21,0	21,0	21,0
	1 vez por dia	45	72,6	72,6	93,5
	Mais do que 1 vez por semana	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Estes resultados vão de encontro com a taxa de envolvimento registada na empresa de cerca de 86%. Segundo a gestora de rede, para além da sua aplicação a nível profissional, *“existe sempre uma expectativa diária de ver o que os outros andam a postar, a comunicação entre equipas tornou-se mais célere e é também muito mais fácil encontrar um colega que não sabemos quem é se acedermos a este universo digital”*. No entanto, vemos que a grande maioria dos colaboradores, cerca de 72,6% apenas acede à rede Workplace uma vez por dia. Ora, de acordo com a gestora de rede este é um dos problemas em que estão a trabalhar. Segundo esta, *“tratando-se de várias unidades de produção alimentar acontece que temos de criar as condições especiais para os colaboradores conseguirem, TODOS sem exceção, aceder à ferramenta, sem dependerem do telemóvel. A empresa prevê criar até ao final deste ano quiosques equipados com computadores pelas unidades para criar essa possibilidade.”*

Quando analisamos todos os potenciais impactos da introdução da rede Workplace, quer positivos, quer negativos, vemos que em dois anos, os colaboradores já reconhecem diversas vantagens a esta rede.

Relativamente, aos impactos positivos, se analisarmos os valores médios para cada pergunta, vemos que 4 das perguntas apresentam um valor acima de 4, ou seja, entre o “concordo” e o “concordo totalmente”. Nomeadamente:

- a) melhoria na partilha de informação, com uma média de 4,76;
- b) melhoria no acesso à informação, com uma média de 4,37;
- c) melhoria do trabalho em equipa, com uma média de 4,26;
- d) incentivo ao sentido de comunidade dentro da empresa, com uma média de 4,02;

Ao confrontarmos estes resultados com a resposta dada pela gestora de rede, vemos que existem algumas discrepâncias, no que diz respeito aos impactos positivos desta rede.

Segundo a gestora de rede “*esta aplicação inovadora facilita a troca de informações entre os colaboradores do Grupo, de forma mais rápida e eficiente, mesmo entre unidades (...) maior integração e aproximação das equipas de trabalho, uma vez que, apesar da distância geográfica, esta rede permite um contacto diário (...) facilidade no tratamento de assuntos administrativos através da integração destes serviços na plataforma (...) melhoria da autonomia de cada um e melhoria da comunicação e aproximação com as chefias, uma vez quem torna a comunicação mais rápida. O Próprio presidente interage com as equipas por esta plataforma*”. Ora, é nesta última afirmação que nos apercebemos das diferenças. Quando questionamos acerca da melhoria da autonomia, da aproximação com as chefias e da maior eficácia na comunicação com estas, os colaboradores inquiridos dão uma resposta muito diferente. As respostas a estas perguntas encontram-se em média entre o 3,02 e 3,32, ou seja, ao nível do “nem discordo, nem concordo”.

Relativamente aos impactos negativos da introdução da rede Workplace, os colaboradores inquiridos destacam um: incentivo ao trabalho em casa. Esta afirmação apresenta uma média de 4,16, ou seja, ao nível do concordo. O facto de esta aplicação poder ser utilizada num dispositivo móvel, torna este acesso fora do horário de trabalho mais fácil, sem que muitas vezes os colaboradores se apercebam disso. Em oposição, a gestora de rede não destaca nenhum impacto negativo associado à implementação da rede Workplace.

Relativamente ao problema de segurança e privacidade, muito abordado nos dias de hoje e muito associado à própria rede social Facebook, este não é abordado pelos colaboradores. Esta afirmação apresenta uma média de 1,69, ou seja, a maioria dos colaboradores “discorda totalmente” que a implementação da rede Workplace tenha trazido problemas de segurança e privacidade. A plataforma Workplace inclui diversos certificados de conformidade, nomeadamente ISO 27001, SOC 2, SOC 3 e EU/US Privacy Shield, o que permite que a segurança seja avaliada e testada com frequência. As empresas necessitam de um ambiente onde a troca de informações possa ser feita de uma maneira segura, rápida e restrita.

Tabela 15 - Média do nível de Concordância por Questão

		Melhoria_trabalho Equipa	Melhoria_ace	Melhoria_partilha	Rapidez_ace	Aproximação_colaboradores
N	Valid	62	62	62	62	62
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,26	4,37	4,76	3,66	3,85

Aproximação_chefias	Eficácia_com_uniciação_chefias	Sentido_de_c_omunidade	Autonomia_c_olaborador	Trabalho_cas_a	Segurança_p_rivacidade	Outros_canais
62	62	62	62	62	62	62
0	0	0	0	0	0	0
3,02	3,32	4,02	3,11	4,16	1,69	3,79

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionados acerca do impacto da rede Workplace nos outros canais de comunicação da empresa, vemos que as respostas dos inquiridos se encontram dispersas pelos diversos graus de concordância. A grande maioria, cerca de 34 colaboradores responderam “Concordar”, 16 colaboradores responderam “Nem discordar, nem concordar”, 7 colaboradores responderam “Discordar” e, por fim, os restantes 5 colaboradores responderam “Concordar Totalmente”.

Tabela 16 - Impacto da rede Workplace nos outros canais de comunicação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	7	11,3	11,3	11,3
	Nem discordo, nem concordo	16	25,8	25,8	37,1
	Concordo	34	54,8	54,8	91,9
	Concordo Totalmente	5	8,1	8,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Estes resultados vão ao encontro às respostas dadas na terceira pergunta que aborda os meios segundo os quais os colaboradores vão buscar a informação. A plataforma Workplace continua a ser utilizada a par com o email corporativo da empresa. No entanto, segundo a gestora de rede, todos os restantes meios, principalmente a Newsletter Trimestral Impressa, têm sofrido uma diminuição em termos de utilização, uma vez que, *“todos os comunicados e notícias passam agora a ser partilhados em tempo real na plataforma Workplace”*.

Segundo Almeida (2013, p.94), para uma política de comunicação interna estar bem estruturada tem que atingir um determinado grupo de objetivos: dar um conhecimento geral da organização; desenvolver um sentimento de pertença e de identificação com a

organização; favorecer os meios de expressão dos colaboradores; informar as chefias acerca das necessidades dos colaboradores e, por fim, incentivar a interação e os relacionamentos entre os colaboradores. Com as seguintes perguntas pretendemos saber se a política da empresa está a atingir estes objetivos.

Relativamente à questão se a plataforma Workplace permitiu aumentar o conhecimento acerca da empresa, as respostas a esta pergunta são bastante diversas, uma vez que, encontra-se entre o “Nem discordo, nem concordo” e o “Concordo Totalmente”. Cerca de 18 dos colaboradores inquiridos responderam “Nem discordo, nem concordo”, o que corresponde a uma percentagem de 29,0%, 35 dos colaboradores inquiridos responderam “Concordo”, o que corresponde a uma percentagem de 56,5% e os restantes 9 inquiridos responderam “Concordo Totalmente”, o que corresponde a uma percentagem de 14,5%.

Tabela 17 - Aumento do conhecimento da empresa com a utilização da plataforma Workplace

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem discordo, Nem concordo	18	29,0	29,0	29,0
	Concordo	35	56,5	56,5	85,5
	Concordo Totalmente	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo a gestora de rede, na plataforma *“já são partilhadas as realizações e os alcances por parte da empresa, quer a nível nacional, quer a a nível mundial, notícias acerca da empresa, fotos dos eventos.”*

Pretendeu-se ainda saber se os colaboradores inquiridos consideram que a estratégia de Comunicação interna da empresa permitiu desenvolver um sentimento de pertença e de identificação com a organização. Ora, a grande maioria concordou com esta afirmação, 39 dos colaboradores inquiridos responderam “Concordar”, o que corresponde a uma percentagem de 62,9% e 17 dos inquiridos responderam “Concordar Totalmente”, o que corresponde a uma percentagem de 27,4%. Em oposição à grande maioria, apenas 4 colaboradores afirmaram “Discordar” com a afirmação e 2 colaboradores afirmaram “Nem

discordar, nem concordar”.

Tabela 18 - Nível de concordância com a afirmação “a estratégia de Comunicação interna da empresa permitiu desenvolver um sentimento de pertença e de identificação com a organização.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	6,5	6,5	6,5
	Nem discordo, Nem concordo	2	3,2	3,2	9,7
	Concordo	39	62,9	62,9	72,6
	Concordo Totalmente	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo a Gestora de Rede, “(...) a introdução da plataforma Workplace veio cimentar a ligação emocional com os colaboradores, através da criação de uma maior autonomia e criação de um ambiente de trabalho mais interativo e divertido. Queremos que o local de trabalho, seja mais do que isso, deve ser também um local onde os trabalhadores podem estabelecer relações interpessoais”. Conforme Almeida (2013, p.93), o sentimento de pertença faz com que os colaboradores estejam mais integrados à empresa, aos seus objetivos e aos seus resultados.

Relativamente aos meios de expressão dos colaboradores, a opinião dos inquiridos é quase unânime. Cerca de 51 responderam “Concordar” com a afirmação. Em oposição, apenas 6 responderam “Nem discordar, nem concordar” com a afirmação e 5 responderam “Discordar”.

Tabela 19 - Nível de concordância com a afirmação “A estratégia de Comunicação interna da empresa favoreceu os meios de expressão dos colaboradores”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	5	8,1	8,1	8,1
	Nem discordo, Nem concordo	6	9,7	9,7	17,7
	Concordo	51	82,3	82,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a gestora de rede, antes da implementação da Rede Social Workplace, o meio de expressão mais utilizado pelos colaboradores era o programa interno de sugestões. No entanto, segundo esta: “como implicava fazer uma consulta regular das sugestões, muitas vezes, em alturas de maior trabalho, tornava-se difícil acompanhar”. Desta forma, a implementação da rede Workplace veio beneficiar os meios de expressão dos colaboradores, *“com a introdução da plataforma Workplace, foram criados grupos próprios para a partilha de ideias e sugestões por parte dos colaboradores, para o melhor funcionamento das suas tarefas diárias e para aprimorar os serviços oferecidos pela empresa. Isto permite que sejam acompanhados em tempo real não só pelos superiores, como também, por todos os colaboradores da empresa, podendo assim, existir de imediato uma troca de ideias entre todos”*. Conforme Andrade (1991, p.50), esta gestão participativa torna-se cada vez mais importante para as empresas, no sentido, em que permitem criar estruturas descentralizadas de poder.

Acerca da suficiência da informação, verificamos uma certa tendência. Cerca de 20 colaboradores responderam “Concordar Totalmente” com a afirmação, cerca de 31 responderam “Concordar” e apenas 11 responderam “Nem discordar, nem concordar”. Neste sentido nenhum colaborador discordou com a afirmação. No fundo, regra geral os colaboradores conseguem obter, através dos meios existentes na empresa, toda a informação necessária ao seu desempenho diário.

Tabela 20 - Nível de concordância com a afirmação “Consegue, através dos meios de comunicação disponibilizados, obter a informação necessária ao desempenho das suas tarefas”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem discordo, Nem concordo	11	17,7	17,7	17,7
	Concordo	31	50,0	50,0	67,7
	Concordo Totalmente	20	32,3	32,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo a gestora de rede, *“a implementação da rede Workplace veio colmatar as insuficiências que existiam na empresa. Havia a necessidade de reunir todas as informações que se encontravam dispersas*

numa única plataforma. No conjunto, a empresa tem à disposição dos colaboradores uma grande diversidade de meios de comunicação que se adequa as necessidades e preferências de todos os colaboradores.”

No que diz respeito às relações interpessoais, torna-se evidente a posição dos colaboradores. A grande maioria considera que a rede Workplace contribuiu para o desenvolvimento das relações interpessoais, cerca de 30 responderam “Concordar Totalmente” com a afirmação e cerca de 28 responderam “Concordar” com a afirmação. Em oposição à grande maioria, apenas 4 responderam “Nem discordar, nem concordar”.

Tabela 21 - Nível de concordância com a afirmação “Comunicação da empresa incentiva as relações interpessoais”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem discordo, Nem concordo	4	6,5	6,5	6,5
	Concordo	28	45,2	45,2	51,6
	Concordo Totalmente	30	48,4	48,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Também a gestora de rede tem a mesma opinião. Segundo esta, este foi um dos principais impactos positivos da implementação da rede Workplace. Com esta plataforma *“torna-se mais fácil encontrar um colega que não sabemos quem é e ter um maior conhecimento acerca das outras áreas de negócio. Numa empresa com escritórios espalhados por todo o mundo, a introdução da rede Workplace tornou-se fundamental no sentido de diminuir esta distância geográfica entre todos os colaboradores”*. Nos dias de hoje, devido à distância geográfica e muitas vezes, devido ao intenso trabalho, a comunicação face a face torna-se menos frequente. Isto vai ao encontro dos autores Santos e Marques (2011) que afirmam que o facto de as pessoas vivenciarem cenários diferentes e desenvolverem atividades diversas no seu quotidiano, impossibilita a marcação de compromissos por intermédio da comunicação face a face, tornando as redes sociais um canal alternativo que otimiza os relacionamentos, sejam estes de carácter profissional e/ou pessoal (Santos et. al. 2011, p.7).

Na perspetiva dos colaboradores acerca da eficácia da estratégia de comunicação interna, após a introdução da Rede Workplace, cerca de 57 colaboradores (91,9%) responderam que a estratégia de comunicação da empresa se tornou mais eficaz após a

introdução da rede Workplace. Este resultado vai ao encontro de todos os impactos positivos apresentados pelos colaboradores ao longo deste questionário.

Tabela 22 - Eficácia da estratégia de comunicação da empresa após a introdução da rede Workplace

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	57	91,9	91,9	91,9
	Não	5	8,1	8,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

A visão da gestora de rede vai ao encontro da visão dos colaboradores. Segundo esta *“não só a comunicação interna se tornou mais eficaz, como houve uma maior aproximação entre as equipas de trabalho e mesmo entre os colaboradores e as chefias. Por meio desta rede possuímos o controlo de tudo o que está a ser discutido na empresa, de forma centralizada, com métricas de apoio e possibilidade de estruturar estratégias mensuráveis de alinhamento, alcance, comprometimento, colaboração e diversas outras variáveis que são vistas como essenciais para o desenvolvimento de uma comunicação mais simples e efetiva”*.

Segundo Almeida (2013, p.92), para uma política de comunicação interna estar bem estruturada tem que atingir os 5 objetivos apresentados anteriormente. Ora, se analisarmos todas estas questões, vemos que, em média, as respostas dos colaboradores se encontram entre o “Nem discordo, nem concordo” e o “Concordo”, sendo que apenas duas das questões apresentam uma média inferior a 4.

Tabela 23 - Média do Nível de Concordância por Questão

		Considera que a plataforma Workplace permitiu aumentar o conhecimento acerca da empresa?	Considera que consegue obter, através dos meios de comunicação disponibilizados, toda a informação necessária ao desempenho das suas tarefas diárias?	Considera que os meios de comunicação da empresa incentivam as relações interpessoais?	Considera que a estratégia de Comunicação Interna da empresa permitiu desenvolver um sentimento de pertença e de identificação com a organização?	Considera que a estratégia de Comunicação Interna da empresa favoreceu os meios de expressão dos colaboradores?
N	Valid	62	62	62	62	62
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,27	4,15	4,42	4,11	3,74

Fonte: Dados da pesquisa

Em suma, a introdução da Rede Workplace permitiu melhorar todas estas características essenciais a uma política de comunicação interna. Com este trabalho pretendemos contribuir para melhorar os pontos menos positivos detetados quer pelos colaboradores, quer pela gestora de rede.

6. CONCLUSÕES

O tema central deste estudo foi as redes sociais corporativas como ferramenta de comunicação interna. Para isso, tivemos por base o caso particular da comunicação interna da empresa X, que utiliza a rede social corporativa Workplace by Facebook como principal ferramenta de comunicação interna. Mais concretamente, o problema que orientou a pesquisa realizada foi: “Qual o papel da rede social corporativa Workplace by Facebook na estratégia de comunicação interna da Empresa X?”.

Tendo por base a revisão bibliográfica juntamente com a análise dos resultados recolhidos através dos questionários realizados junto dos colaboradores da Empresa X e da gestora de rede, conseguimos dar resposta aos objetivos propostos no início do estudo. O objetivo geral foi explorar e analisar o impacto da rede social Workplace by Facebook e o seu papel na estratégia de comunicação interna da empresa. Especificamente, pretendeu-se além de diagnosticar os principais procedimentos de comunicação utilizados na empresa, identificar e comparar os impactos percebidos na estratégia de comunicação interna da empresa.

Pelos resultados obtidos, conseguimos perceber que apesar de a rede social corporativa Workplace ser a ferramenta de comunicação interna mais recentemente desenvolvida pela Empresa X, esta já é considerada a ação que melhor está a ser conseguida pela empresa e, consequentemente, que mais é utilizada pelos colaboradores. Esta rápida adesão à rede, deveu-se essencialmente à sua familiaridade com a rede social pública Facebook. Os colaboradores menos motivados acabam por ser os colaboradores mais velhos que têm preferência por outros meios de comunicação. Desta forma, torna-se fundamental por parte da empresa desenvolver ações de promoção da rede junto destes colaboradores, através, por exemplo, de formações junto de cada departamento. Ora, apesar de esta ferramenta ser a principal fonte de obtenção de informação por parte dos colaboradores, o facto de “os colegas de trabalho” serem a segunda principal fonte de informação pode ser um risco, pois não é uma fonte oficial e, consequentemente, a informação que é transmitida pode não ser a correta. Desta forma, torna-se fundamental por parte da empresa continuar a desenvolver e investir em ações de comunicação interna.

Os resultados obtidos comprovam também que em apenas dois anos já são reconhecidos diversos impactos positivos na comunicação interna da Empresa X. São diversas as vantagens que são reconhecidas quer pelos colaboradores, quer pela gestora de rede, desde a melhoria na partilha e acesso à informação, à melhoria do trabalho em equipa e incentivo ao sentido de comunidade dentro da empresa. No entanto, existem algumas divergências entre a gestora de rede e os colaboradores. Enquanto que na perspetiva da gestora de rede a implementação desta rede trouxe melhorias no que diz respeito à aproximação às chefias e à eficácia na comunicação com estas, são poucos os colaboradores que reconhecem estes pontos como vantagens da rede. Esta discordância pode resultar da falta de liberdade de expressão dada aos colaboradores denotada ao longo deste estudo, acabando por existir uma incongruência dentro da empresa. Por um lado, as práticas implementadas na empresa promovem esta liberdade de expressão, mas, posteriormente, essa liberdade não se verifica na totalidade. Neste sentido, torna-se fundamental à empresa o papel de mediar, promover e garantir que todos tenham liberdade de se expressar. No que diz respeito aos impactos negativos associados à implementação desta rede, apenas um é reconhecido pelos colaboradores, nomeadamente, aquele que diz respeito ao incentivo do trabalho em casa.

Assim sendo, e no que se refere ao objetivo deste estudo, é possível ter uma perceção do papel da rede social corporativa Workplace na estratégia de comunicação interna da empresa. Os resultados obtidos comprovam que mais de 90% dos colaboradores inquiridos consideram que a estratégia de comunicação interna da empresa se tornou mais eficaz após a introdução desta rede, comprovando a forte relação entre o uso das redes sociais corporativas e uma estratégia de comunicação interna eficaz. Este resultado vai ao encontro dos resultados do estudo de Bussy et. al. (2003) que nos apresentavam o mesmo resultado. Isto resulta da melhoria de todas as características essenciais a uma policia de comunicação interna, nomeadamente: conhecimento acerca da empresa, sentimento de pertença e de identificação, meios de expressão, informação suficiente e relações interpessoais. Ainda assim, existem alguns aspetos a serem melhorados pela empresa, particularmente, os meios de expressão dos colaboradores e o conhecimento acerca da empresa. Mais de 20% dos colaboradores considera que, apesar da introdução da rede social Workplace by Facebook, não existem meios de expressão suficientes dentro da empresa. Isto deve-se ao facto de os colaboradores ainda não conseguirem chegar às chefias. Por parte da empresa existe a

necessidade de colmatar esta distância e esta falha de comunicação através de medidas como, por exemplo, eventos de convívio, espaços de discussão, ou reuniões “face-to-face”. Relativamente ao conhecimento acerca da empresa, um fator que pode justificar este desconhecimento é o facto de cerca de 30% dos colaboradores apenas trabalharem na Empresa X há menos de 1 ano. Desta forma, será relevante para a empresa desenvolver ações de comunicação com o objetivo de dar a conhecer informações relevantes acerca da empresa, tais como a sua estratégia, objetivos, missão e valores, como, por exemplo, um vídeo organizacional. Em suma, apesar de ainda ser uma ferramenta recente na empresa, a rede social corporativa Workplace já contribuiu para melhorar a eficácia da estratégia de comunicação interna da empresa.

Este estudo veio enfatizar a importância de as empresas desenvolverem verdadeiros planos de comunicação interna ao invés de recorrerem a ações de comunicação isoladas. Neste sentido, a política de comunicação interna da empresa deve fazer parte do sistema global de comunicação da empresa. Saber se vale a pena investir na adoção de ferramentas digitais, sociais e colaborativas nas quais as pessoas têm um papel ativo é, com certeza, uma das grandes preocupações dos gestores que pretendem acompanhar as tendências do mercado.

6.1. Principais limitações do estudo

No desenvolvimento deste estudo foram encontradas algumas limitações. Desde logo, o número reduzido de respostas obtidas no questionário. Por questões inerentes à empresa objeto de estudo, o questionário apenas pode ser encaminhado para 62 dos 300 colaboradores que já têm acesso a esta rede, sendo que no âmbito da análise estatística, as conclusões obtidas têm um erro amostral de 12%. Para além disso, a rede social corporativa Workplace by Facebook, ainda não está disponível para todos os colaboradores da empresa.

6.2. Pistas para pesquisa futura

Como sugestão para pesquisas futuras, pode proceder-se à comparação dos resultados obtidos dentro de algum tempo, após a consolidação do instrumento junto de todos os colaboradores da empresa. Para além disso, este estudo foi realizado especificamente numa organização, no entanto, pode alargar-se a outras áreas de atividade e tendo em conta outras necessidades específicas.

7. BIBLIOGRAFIA

- Afonso, A. S. (2009), *Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos*. São Paulo. Universidade Católica de São Paulo. Tese de Mestrado em Tecnologia da Inteligência e Design Digital
- Almeida, L. A. S. (2013), “A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores”, *Exedra*, Vol. 8, pp. 91-103.
- Alves, J. C. C. (2012), *A importância da comunicação interna e das atividades de team building*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social
- Andrade, M. M. T. (1991), “O sistema de recompensa na empresa do futuro”, *Administração de Empresas*, Vol. 31, nº 1, pp. 49-53.
- Bahia, J. (2008), *Introdução à comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad Editora
- Bansler, J. P., Damsgaard, J., Scheepers, R., Havn, R. & Thommesen, J. (2000), “Corporate Intranet Implementation: Managing Emergent Technologies and Organizational Practices”, *Journal of the Association for Information Systems*, Vol.1, nº 10, pp. 1-40.
- Bazoni, M. C. & Abreu, T. M. B. (2016), “Como superar barreiras na comunicação nas organizações”, *Dito feito*, Vol. 7, nº11, pp. 74-94.
- Berlo, D. K. (2003), *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes Editora.
- Brum, A. M. (2010), *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*, 4ª edição. São Paulo: Integrate.
- Bueno, W. C. (2003), “Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos”, *Communicare*,

Vol. 8, nº 1, pp. 83-91.

- Bussy, N. M., Ewing, M. T. & Pitt, L. F. (2003), “Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9, nº3, pp. 147-161.
- Callaghan, D. (2002), *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: Olympio.
- Cardoso, O. O. (2006), “Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos”, *Revista Administração Pública*, Vol. 40, nº6, pp. 1123-1144.
- Castells, M. (1999), “A era da informação: economia, sociedade e cultura. *Sociedades*”, Vol. 3, nº2, pp. 411-439.
- Castells, M. (2003), *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Chiavenato, I. (1996), *Administração de Empresas: uma abordagem confidencial*, 3ª edição. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2003), *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*, 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chu, A. & Chu, R. (2011), “The intranet’s role in newcomer socialization in the hotel industry in Taiwan: technology acceptance model analysis”, *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 22, nº5, pp. 1163-1179.
- Ciribelli, M. C. (2003), *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: Viveiros de Castro Editora.
- Clemen, P. (2015), *Como implantar uma área de comunicação interna*. Rio de Janeiro: Mauad Editora.

- Colby, J., Powell, G. D., Haas, J., Harkness, D. J., Pappas, F., Parsons, M., ... & Voigt, R. (2013), *Practical Intranet Development*. New York: Apress.
- Corrêa, E. S. (2005), “Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos”, *Organicom*, Vol. 2, nº3, pp. 94-111.
- Curvello, J. J. A. (2009), “Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas”. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Brasil.
- Curvello, J. J. A. (2012), *Comunicação interna e cultura organizacional*, 2ª edição. Brasília: Casa das Musas.
- Devesa, L. M. (2016), *A importância da comunicação organizacional no contexto organizacional*. Setúbal. Instituto Politécnico de Setúbal. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais.
- Duterme, C. (2008), *A comunicação interna na empresa: a abordagem de polo alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fishenden, J. (1997), “Managing intranets to improve business process”. Aslib proceedings, Vol.49, nº4, pp. 90-96.
- Floyd, A. (2013), *Modern Communications and Intranets: Tools for Effective Internal* Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301796405_Modern_Communication_and_Intranets_Tools_for_Effective_Internal_Communication. Acedido em 13.4.2018.
- Fonseca, R. C. V. (2016), *Metodologia do trabalho científico*. Brasil: IESDE.
- Freitas, E. C. & Prodanov, C. C. (2013), *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas*. Brasil: Feevale.
- Gil, A. C. (2009), *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4ª edição. São Paulo: Atlas.
- Geraldo, D. (2015). *Dicionário de Administração*. Brasil: KBR.

- Gomes, J. M. S. (2014), *Estudo da Comunicação interna em portais corporativos: o caso EDP*. Minho. Universidade do Minho. Tese de Mestrado em Design de Comunicação de Moda
- Hopkins, B. & Markham, J. (2003), *E-HR: using intranets to improve the effectiveness of your people*. England: Gower.
- Kalla, H. (2006), *Integrated internal communications in the multinational corporation*. Helsinki. Helsinki School of Economics.
- Koehler, S. E. (1997), *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers
- KPMG internacional. (2011). Going social: How businesses are making the most of social media. Disponível em <https://home.kpmg.com/ru/en/home/insights/2011/12/going-social-how-businesses-are-making-the-most-of-social-media.html> Acedido em 22.06.2018
- Kunsch, M. M. K. (2003), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2007), “Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades”, *Signo y Pensamiento*, Vol. 26, nº51, pp. 38-51.
- Malhotra, N. K. (2005), *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Manzato, A. J., & Santos, A. B. (2012), A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística*. Universidade de Santa Catarina.
- Mateus, S. (2013), “Uma análise das redes sociais digitais a partir do regime óptico”, Vol. 11, nº 1, pp. 11-16.

- Maximiano, A. C. A. (2004), *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- McConnell, J. (2007), “Making intranets meaningful”, *Communications World*, Vol. 24, nº3, pp. 24-25.
- Michel, M. (2013), “A comunicação organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto”. *Relaciones Públicas*, Vol. 3, nº6, pp. 117-136.
- Mishra, K. K., Mishra, A. K. (2014), *Using social media in the Workplace: how lenovo central brings employees together*. Disponível em [http://www.academia.edu/12170181/Using Social Media in the Workplace How Lenovo Central Brings Employees Together](http://www.academia.edu/12170181/Using_Social_Media_in_the_Workplace_How_Lenovo_Central_Brings_Employees_Together) Acedido em 04.4.2018.
- Numa, W. (2011), Questionário como instrumento de pesquisa. Disponível em <https://pt.scribd.com/doc/66962162/Questionario-como-instrumento-de-pesquisa> Acedido em 14.4.2018.
- Oliveira, D. P. R. (2003), *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*, 19ª edição. São Paulo: Atlas.
- Pasquale, P. P., Neto, C. L. & Gomes, C. L. C. C. (2012), *Comunicação Integrada de Marketing: a teoria na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pimpão, A. C. P. (2013), *A importância da comunicação interna numa empresa – aplicada ao caso Timm*. Lisboa. Business School. Tese de Mestrado em Gestão.
- Pinho, J. B. (2003), *Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo: Summus Editorial.
- Pio, D. (2017), *A força transformadora da comunicação interna*. Brasil: Simplissimo Livros.
- Pozas, A. C. (2014), *La intranet social*. Barcelona. Editorial UOC.

- Radick, S. (2011), *The power of social networks: reviving the intranet*. Public Relations Tactics.
- Rego, F. G. T. (1986), *Comunicação empresarial/ Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus Editorial.
- Ruão, T. (1999), “A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e atualidade”. *Cadernos do Noroeste*, Vol. 12, nº1-2, pp. 179-194.
- Santos, R. (1992), *O que é a comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Santos, J. M. H. & Marques, C. B. (2011), *A comunicação interna nas organizações comerciais: um estudo de caso*. Disponível em <http://www.domalberto.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/A-COMUNICAÇÃO-INTERNA-NAS-ORGANIZAÇÕES-COMERCIAIS-UM-ESTUDO.pdf>
Acedido em: 27.3.2018.
- Sauerbronn, J., F., R. (2014), *Comunicação integrada de marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Schenker, J. L. (2018), *Interview of the week: Julien Codorniou*. Disponível em <https://innovator.news/interview-of-the-week-julien-codorniou-cc7c0b50fd1d> Acedido em 10.7.2018.
- Schreiber, D. (2013), *Inovação e aprendizagem organizacional*. Hamburgo: Editora Feevale.
- Sehgal, A. (2017), *Workplace by Facebook: how collaboration platforms are changing the way we work*. Disponível em <https://www.personneltoday.com/hr/workplace-facebook-collaboration-platforms-changing-way-work/> Acedido em 19.5.2018.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949), *The mathematical theory of communications*. Illinois: University of Illinois Press.

- Silva, E. S. (2006), *Manual de Comunicação Interna*. Lisboa: Clube de Autores.
- Souza, F. I. (2012), *Redes sociais e o impacto dessa inovação nas organizações: estudo de caso da rede corporativa comunidade de negócios da área comercial das empresas do grupo algar*. Brasil. Faculdade de Ciências Empresariais. Tese de Mestrado em Administração
- Stacheski, D. R. (2012), *Comunicação Empresarial e correspondência*. Brasil: IESDE.
- Steinberg, S. (2007), *An introduction to Communication Studies*. Cape Town: Juta & Co.
- Torres, C. (2009), *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora.
- Turnbull, W. (2003), *Language in action: psychological models of conversation*. New York: Psychology Press.
- Valle, J. A. (2007), *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento*, 3ª edição. Rio de Janeiro: Brasport
- Welsh, M. (2011), “Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communications”. *Public Relations Review*, Vol. 38, pp. 246-254.
- Workplace (2017). Workplace by Facebook. Disponível em <https://www.facebook.com/workplace>
Acedido em 08.4.2018.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 2ª edição. Porto Alegre: Bookman.

8. ANEXOS

Anexo 1 – Questionário aos colaboradores da Empresa X

O meu nome é Inês Sousa e estou no 2º ano do Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. De forma a concluir o Mestrado, estou a desenvolver uma dissertação com o tema acima referido. Este questionário é parte integrante e fundamental para a conclusão deste estudo. Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração na sua realização que tem como objetivo analisar o impacto da rede social corporativa Workplace como ferramenta de comunicação interna. As respostas são confidenciais e anónimas, sendo analisadas de forma global e apenas para fins académicos. Não existem respostas certas, nem erradas. O importante é a sua opinião

1. A empresa dá muita importância à sua estratégia de comunicação interna?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem discordo, nem concordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

2. Quais as ações de comunicação que estão a ser bem conseguidas na empresa?

- ☐ Newsletter Trimestral
- ☐ Comunicados Internos
- ☐ Programa Interno de Sugestões
- ☐ Rede Social Corporativa Workplace
- ☐ Email

3. No seu dia-a-dia onde vai buscar a informação necessária ao seu trabalho diário?

- ☐ Supervisor
- ☐ Subordinado
- ☐ Colega de Trabalho
- ☐ Newsletter Trimestral
- ☐ Comunicados Internos

☐ Email

☐ Rede Social Corporativa Workplace

4. Sente-se motivado para utilizar a rede social Workplace?

☐ Sim

☐ Não

5. Se não, porquê? _____

1. Quantas vezes recorre à rede Social Corporativa Workplace?

☐ Mais do que 1 vez por dia

☐ 1 vez por dia

☐ Mais do que 1 vez por semana

☐ 1 vez por semana

☐ Outra

2. Classifique as seguintes afirmações relativas aos potenciais impactos da rede Social Corporativa Workplace, após a sua introdução na Empresa de acordo com o seu grau de concordância ou Discordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A introdução da Rede Workplace permitiu uma melhoria do trabalho em equipa.					
A introdução da Rede Workplace permitiu uma melhoria no acesso à informação.					
A introdução da Rede					

Workplace permitiu uma melhoria na partilha de informação.					
A introdução da Rede Workplace permitiu uma maior rapidez no acesso à informação.					
A introdução da Rede Workplace permitiu uma maior aproximação às chefias.					
A introdução da Rede Workplace tornou a comunicação com as chefias mais eficaz.					
A introdução da Rede Workplace incentivou o sentido de comunidade dentro da empresa.					
A introdução da Rede Workplace permitiu aumentar a autonomia de cada colaborador.					
A introdução da Rede Workplace tornou o trabalho em casa mais acessível.					
A introdução da Rede Workplace introduziu problemas de segurança e Privacidade.					
A introdução da Rede					

Workplace levou à diminuição da utilização dos outros canais de comunicação.					
--	--	--	--	--	--

3. Classifique as seguintes informações relativas aos impactos da Plataforma Workplace na estratégia de comunicação interna da empresa, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A plataforma Workplace permitiu aumentar o conhecimento acerca da empresa.					
Considera que a estratégia de Comunicação interna da empresa permitiu desenvolver um sentimento de pertença e de identificação com a organização?					
Considera que a estratégia de Comunicação interna da empresa favoreceu os meios de expressão dos colaboradores?					
Considera que consegue obter, através dos meios de comunicação					

disponibilizados, toda a informação necessário ao desempenho das suas tarefas diárias?					
Considera que os meios de comunicação da empresa incentivam as relações interpessoais?					

4. Considera que a estratégia de comunicação da empresa se tornou mais eficaz após a introdução da rede Workplace?

☐ Sim

☐ Não

Anexo 2 – Questionário à gestora de rede

Desde já obrigada pela sua disponibilidade e colaboração na realização deste estudo acerca do impacto das redes sociais corporativas na comunicação interna das organizações. Estas perguntas servem para fazer uma melhor caracterização da empresa, da sua política de comunicação interna, da implementação da rede Workplace by Facebook e os impactos decorrentes dessa implementação.

1. Considera que a Empresa dá muita importância à sua estratégia de comunicação interna?
2. Considera que na Empresa existem condições adequadas de acesso às informações?
3. Relate qual o contexto empresarial que deu origem a uma estratégia de comunicação em rede?
4. Como era feita a gestão da comunicação interna antes da introdução da rede social corporativa Workplace?

5. Com que objetivo introduziram a rede corporativa Workplace?
6. Em que medida a introdução da Rede Workplace influenciou a estratégia de comunicação interna da empresa?
7. Como foi feita a divulgação desta ferramenta?
8. Como é que os colaboradores reagiram à estratégia de interação por rede social?
9. O que fizeram para motivar os colaboradores a utilizarem a rede Workplace?
10. Quais os pontos fortes percebidos na implementação da Rede Workplace?
11. Quais os pontos fracos percebidos na implementação da Rede Workplace?
12. Qual é o futuro da estratégia de comunicação interna da empresa?